بنام خداوند جان و خرد

توسعه کار گروهی

رویا عارفیان

دیباچه

کتابی که در دست شماست، یک کتاب علمی نیست. اگرچه به همان اندازه بر اساس بنیان های آن است. دانشی به نام تجربه در مشاوره و مدیریت. ما می خواهیم پلی بین رهبری فردی، گروهی و کسب وکار ایجاد کنیم. از این رو، این کتاب بیشتر از ارائه بینش در مورد روشهای گسترش و توسعه فردی، گروهی و کسب وکار به شما کمک می کند. این کتاب برای افرادی است که در پروژه‌ها، درون و میان سازمان‌ها یا شبکه‌های سازمان‌ها کار میکنند. همینطور برای هر کسی که میخواهد از گروه، دسته و چگونگی ایجاد و گردانندگی آنها بداند. برای کسانی که میخواهند این گرانندگی و مدیریت را انجام دهند یا هموند و عضو یک گروه کاری هستند.

در این کتاب هم مانند دو کتاب پیشین و پسین از نگاره ها و نقاشی هایی بیشتر درون گرایانه و مفهومی استفاده شده تا خواننده را وادار به اندیشه های نو آورانه کند. تا نشان دهد که چگونه میتوان چیزهایی را که در نگاه نخست بی پیوند با هم و ناهمگون به دید می آیند را باهم آمیخت. آمیختگی که به دریافت و هوشمندی خواننده افزوده و او را به سوی هدف این دوره بیشتر نزدیک میکند. در بخش یکم به دسته ها و گروه ها ، در بخش دوم به مراحل توسعه تیم، در بخش سوم به هنجارهای تیم و هماهنگی ، در بخش چهارم به تکنیک های رایج برای تیم سازی ، دربخش پنجم به مهارت های ارتباط بین فردی، در بخش ششم به ساخت و اداره گروه پروژه و در بخش هفتم به برنامه توسعه گروهی می پردازیم.

فهرست

بخش یکم

گروه ها و دسته ها

هر روز چیزهای زیادی در مورد دسته ها می شنوید - دسته های ورزشی، دسته های بلایا و نجات، و دسته های پشتیبانی پزشکی. دسته ها برای این وجود دارند که در دستیابی به اهداف کارآمد هستند، به ویژه زمانی که هدف به خوبی شناسایی شده باشد. در محیط کسب‌وکار، اتکا به تیم‌ها در چند دهه اخیر افزایش یافته است، زیرا سازمان‌ها مجازی‌تر شده‌اند (از راه دور کار می‌کنند) و از دید ساختاری پیچیده‌تر می‌شوند. کسب‌وکارها برای انجام وظایفی که برای ساختارهای سازمانی سنتی‌تر مناسب نیستند، به تیم‌ها متکی هستند. رایج ترین انواع تیم ها در این بخش مورد بحث قرار می گیرد.

یک تیم واحدی متشکل از دو یا چند نفر است که به طور منظم برای دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر تعامل دارند و خود را متقابلاً برای رسیدن به نتایج عملکرد مسئول می دانند. چندین عنصر مهم در این تعریف وجود دارد.

این شامل دو یا چند نفر است که به طور منظم با هم تعامل دارند.

افراد تیم یک هدف مشترک دارند و متعهد به رسیدن به هدف هستند.

افراد تیم متقابلاً مسئول عملکرد تیم هستند.

تیم ها به یک هدف، ماموریت و اهداف مشترک تعهد دارند و در محیطی با مسئولیت پذیری متقابل کار می کنند. تیم‌های موفق فرآیند گروهی مؤثری را با استفاده از قواعد و هنجارها برای ارتقای ارتباطات بین فردی مؤثر توسعه می‌دهند. تیم ها مراحل رشد قابل تشخیصی را طی می کنند که در هر مرحله ویژگی های مشخصی دارند. باید دانست که هر گروه پروژه یا واحد کاری یک تیم نیست.

در بهترین حالت ممکن، تیم‌ها عمدا و با دقت تشکیل می‌شوند تا نیازهای کاری را برآورده کنند که یک فرد یا گروهی از افراد نمی‌توانند به طور مؤثر آن‌ها را برآورده کنند. اگرچه بسیاری از گروه ها "تیم" نامیده می شوند، اما هر گروه کاری یک تیم نیست. در یک گروه کاری، عملکرد تابعی از کاری است که اعضای آن به عنوان

فردی انجام می دهند. تمرکز در یک گروه کاری بر اهداف و مسئولیت های فردی است. عملکرد یک تیم در درجه اول با محصولات تولید شده توسط تیم سنجیده می شود.

همان گونه که در بالا گفته شد، تیم ها دارای ویژگی های خاصی هستند، از جمله هدف (ماموریت) و اهداف به وضوح تعریف شده. کار تیمی با تعهد مشترک هم به فرآیند تیم (نحوه کار تیم با هم) و هم به محصول آن (چه کاری تیم انجام می دهد) تعریف می شود. این تعهد به فرآیند تیمی از طریق توسعه و استفاده از هنجارها و قواعد تیمی، تمایل به توجه به فرآیند گروهی و احساس مسئولیت پذیری متقابل هم نسبت به اعضای تیم به عنوان افراد و هم در کل تیم نشان داده می شود.

دسته های پروژه معمولاً تیم هایی با زمان محدود هستند که برای تکمیل یک کار خاص تشکیل می شوند. وقتی تیم وظیفه خود را کامل کرد، منحل می شود. **دسته های ایستاده** (که گاهی به آنها دسته های "دست نخورده" گفته می شود) به عنوان واحدهای سازمانی در حال انجام تشکیل می شوند. تیم هایی که

اعضایی از بخش ها یا عملکردهای مختلف را گرد هم می آورند، **دسته های همپوشان** نامیده می شوند.



دسته به نام گروهی از مردم شناسایی می شود که وظایف رویارو را انجام می دهند تا به سوی انجام یک پاکاری هموند (ماموریت مشترک) یا آرمان ویژه کوشش کنند. برخی از دسته ها عمر کوتاهی دارند: یک گروه نمونه سازی برای گسترش یک بازده تازه. سازمانی با تیم

های زیاد نیاز به همسویی دقیق دارد. همانطور که تیم ها و افراد با تیم های دیگر پیوند می خورند، اصول توسعه درک و اعتماد اعمال می شود، اما ساختار پیچیده تر می شود. درک روابط رویارو زیادی که بین واحدها و فرآیندهای سازمانی وجود دارد و نفوذ این پیوندها بر کیفیت، بهره‌وری و هزینه، ارزش تیم‌ها را آشکار می‌سازد. در زیر نموداری از کار گروهی در یک سازمان با گروهای کاری گوناگون آورده شده است.

روی هم سه گونه گروه در کسب و کار ها داریم: دسته های بهبود فرایند، دسته های کاری یا گرو های طبیعی، دسته های خود گردان.

دسته های بهبود فرآیند (دسته های پروژه)



دسته های بهبود فرآیند، دسته های پروژه ای هستند که بر بهبود یا توسعه فرآیندهای تجاری ویژه تمرکز می کنند. این تیم ها گرد هم می آیند تا به یک هدف ویژه برسند، از راه یک نمونه پروژه که به خوبی شناسایی شده راهبری می شوند و آغاز و پایان روشنی دارند.

گروه های کاری یا دسته های طبیعی (دسته های ایستاده)

گروه‌های کاری، که گاهی «دسته های طبیعی» نامیده می‌شوند، مسئولیت یک فرآیند ویژه (برای نمونه، یک بخش، یک خط تولید، یا مرحله‌ای از یک فرآیند تجاری) را بر عهده دارند و در یک محیط هموند و مشارکتی با هم کار می‌کنند. اندازه توانمندی و خودگردانی دسته می تواند از تا اندازه ای کم تا خودگردانی کامل باشد. رویکرد هموند و مشارکتی بر این باور استوار است که اگر کارکنان سطح مسئولیت بیشتری برای کار خود داشته باشند، بهره وری بیشتری خواهند داشت.

دسته های خودگردان

دسته های خود گردانندگی و مدیریتی، کار روزمره فرآیند یا بخش ویژه خود را مدیریت می کنند. آنها مجاز به تصمیم گیری در مورد طیف گسترده ای از مسائل مانند ایمنی، کیفیت، نگهداری، برنامه ریزی و پرسنل هستند. مسئولیت های آنها همچنین دارای فرآیندهایی است که به طور سنتی توسط مدیران برگزار می شود، مانند تعیین هدف، تخصیص وظایف و حل تعارض.



بحث ما تا کنون بیشتر بر روی یک تیم به عنوان یک موجودیت متمرکز شده است، نه افراد درون تیم. این مانند توصیف یک ماشین با مدل و رنگ آن بدون توجه به آنچه در زیر کاپوت است می باشد. ویژگی‌های بیرونی چیزی است که ما می‌بینیم و با آن تعامل داریم، اما ویژگی‌های درونی آن چیزی است که باعث کارکرد آن می‌شود. در تیم ها، ویژگی های درونی افراد در تیم و روش رویارویی و تعامل آنها با یکدیگر است.

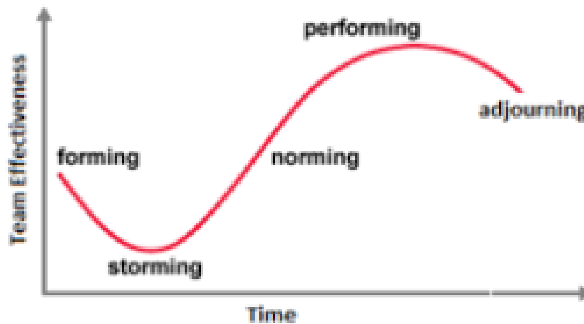
برای اینکه تیم ها موثر باشند، افراد تیم باید بتوانند با هم کار کنند تا به طور جمعی در نتایج تیم مشارکت کنند. اما این به طور خودکار اتفاق نمی افتد: با همکاری تیم توسعه می یابد. احتمالاً تجربه ای داشته اید که در یک تیم برای کار بر روی یک تکلیف یا پروژه مدرسه قرار

گرفته اید. وقتی تیم شما برای اولین بار دور هم جمع می شود، احتمالاً دور هم می نشینید و به یکدیگر نگاه می کنید و نمی دانند چگونه آغاز کنید. در آغاز شما یک تیم نیستید. شما تنها افرادی هستید که برای کار با هم تعیین شده اند. با گذشت زمان با یکدیگر آشنا می شوید، می دانید که از یکدیگر چه انتظاری دارید، می دانید چگونه کار را تقسیم کنید و وظایف را تعیین کنید و می دانید که چگونه کار خود را هماهنگ خواهید کرد. از راه این فرآیند، به جای دسته ای از افراد، آغاز به کار به نام یک دسته یا تیم می کنید.

بخش دوم

مراحل توسعه تیم

این فرآیند یادگیریِ کارکردن با یکدیگر به طور کارامد به نام توسعه تیم شناخته می شود. تحقیقات نشان داده است که تیم ها مراحل نهایی را در طول توسعه طی می کنند. بروس تاکمن، یک روانشناس آموزشی، یک فرآیند توسعه پنج مرحله ای را شناسایی کرد که اکثر تیم ها از آن پیروی می کنند تا عملکرد بالایی داشته باشند. وی مراحل را تشکیل، طوفان، هنجارسازی، اجرا و پس افکنی نامید. پیشرفت دسته در طی گام ها در نمودار زیر نشان داده شده است.



بیشتر دسته های با کارکرد بالا پنج گام توسعه تیم را پشت سر می گذارند.

تیم ها مراحل توسعه را طی می کنند. متداول ترین چارچوب مورد استفاده برای مراحل توسعه یک تیم در اواسط دهه ۱۹۶۰ توسط Bruce W. Tuckman توسعه یافت. اگرچه بسیاری از نویسندگان تغییرات و پیشرفت‌هایی را برای کارهای تاکمن نوشته‌اند، توصیف‌های او از Forming، Storming، Norming و Performing چارچوب مفیدی برای نگاه کردن به تیم شما فراهم می‌کند.

هر مرحله از توسعه تیم احساسات و رفتارهای قابل تشخیص خود را دارد. درک اینکه چرا چیزها به روش های خاصی در تیم شما اتفاق می افتد می تواند بخش مهمی از فرآیند خود ارزیابی باشد.

چهار مرحله چارچوبی مفید برای شناخت الگوهای رفتاری یک تیم است. آنها بیشتر به عنوان پایه ای برای گفتگوی تیمی مفید هستند، نه اینکه تیم را در یک "تشخیص" قرار دهند. و همانطور که رشد انسان همیشه خطی نیست (کودک پنج ساله ای را در نظر بگیرید که با تولد خواهر یا برادر جدید به مکیدن

انگشت شست باز می گردد)، رشد تیمی همیشه یک فرآیند خطی نیست. داشتن راهی برای شناسایی و درک دلایل تغییرات در رفتارهای تیم می تواند به تیم کمک کند تا فرآیند و بهره وری خود را به حداکثر برساند.

مرحله شکل گیری

مرحله شکل گیری شامل یک دوره سو گیری و آشنایی است. عدم اطمینان در این گام زیاد است و مردم به دنبال رهبری و توانمندی هستند. عضوی که توانمندی دارد یا آگاه است، ممکن است برای رهبری دسته برگزیده شود. هموندان و اعضای گروه پرسشهایی دارند مانند: "تیم به من چه پیشنهادی می دهد؟" "از من چه خواسته ای است؟" "آیا من جا خواهم گرفت؟" بیشتر تعاملات اجتماعی هستند زیرا اعضا با یکدیگر آشنا می شوند.



به عنوان مثال، هنگامی که یک پروژه جدید را شروع می کنید، لیست وظایف شما می تواند شامل موارد زیر باشد:

جلسه معرفی تیم

فرض کنید تیم شما روی پروژه‌ای کار می‌کند تا کاربران بتوانند در محصول شما راحت‌تر حرکت کنند. شما به یک کپی رایتر برای محتوای خود، یک تحلیلگر برای ردیابی و تفسیر داده هایی که جمع آوری می کنید، یک طراح برای به روز رسانی وب سایت و برنامه و احتمالاً یک مدیر محصول نیاز دارید. برای معرفی همه این بازیکنان، از جمله اعضای تیم از راه دور (به صورت مجازی) یک جلسه همه جانبه برگزار کنید تا همه بدانند برای پاسخ به کجا مراجعه کنند. اطمینان حاصل کنید که جلسه را در زمانی برنامه ریزی می کنید که تا حد امکان به ساعات کاری در هر منطقه زمانی نزدیک باشد. شما نمی‌خواهید که یک عضو مجبور شود ساعت ۳ صبح از خواب بیدار شود تا عضو شود. همچنین این زمان خوبی است تا مشخص شود که همه در کدام مناطق زمانی کار می‌کنند تا مردم مجبور نباشند یک روز کامل برای پاسخ به سؤالات مهم منتظر بمانند.

مروری بر مجموعه مهارت. این یک چیز است که هر یک از اعضای تیم نقشی داشته باشند. درک اینکه هر فرد چه مسئولیت‌های خاصی دارد و چگونه با تصویر بزرگ‌تر مطابقت دارد، موضوع دیگری است. دانش کامل از مهارت هایی که همه به همراه دارند، مانند توسعه، طراحی وب، بازاریابی یا دانش محصول. این پیش‌زمینه به تیم کمک می‌کند تا مشکلات را سریع‌تر حل کند و در اولین تلاش اطلاعات مناسب را به فرد صحیح برساند.

یک نمای کلی پروژه و نتایج: مردم باید بدانند که چه چیزی مورد انتظار است و چگونه در تصویر بزرگ قرار می گیرند. آنچه را که در ضرب‌الاجل‌های میانی انتظار می‌رود، توضیح دهید، مانند زمانی که باید داده‌های کاربر جدید را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل کنید، چه زمانی تست‌های A/B را اجرا کنید، یا چه زمانی برای آزمایش به‌روزرسانی‌ها، یک راه‌اندازی نرم‌افزار انجام دهید.

جدول زمانی پروژه: در نهایت به اعضای تیم اجازه دهید تا بدانند چقدر زمان برای کار روی پروژه دارند و این جدول زمانی را برای همه در دسترس قرار دهید.

پروژه را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید و به هر کدام جدول زمانی اختصاص دهید. به عنوان مثال، مرحله تحقیق ممکن است یک یا دو هفته طول بکشد، در حالی که به روز رسانی رابط یک ماه طول می کشد. در مورد آنچه که باید در هر ایست بازرسی انجام شود، شفاف باشید.

در طول مرحله شکل‌گیری توسعه تیم، اعضای تیم معمولاً پر از **احساسات** هیجان‌زده هستند که بخشی از تیم باشند و مشتاق کار پیش رو باشند. اعضا اغلب انتظارات مثبت بالایی از تجربه تیم دارند. در عین حال، آنها ممکن است کمی اضطراب را نیز احساس کنند و بدانند که چگونه در تیم قرار می گیرند و آیا عملکردشان قابل اندازه گیری است یا خیر.

رفتارهایی که در مرحله شکل‌گیری مشاهده می‌شوند ممکن است شامل سوالات زیادی از اعضای تیم باشد که هم هیجان آنها را در مورد تیم جدید و هم عدم اطمینان یا اضطرابی را که ممکن است در مورد جایگاه خود در تیم احساس می‌کنند، منعکس کند.

کار اصلی تیم در مرحله تشکیل، ایجاد تیمی با ساختار، اهداف، جهت و نقش‌های روشن است تا اعضا شروع

به ایجاد اعتماد کنند. یک فرآیند جهت گیری/شروع خوب می تواند به مستحکم کردن اعضا از نظر ماموریت و اهداف تیم کمک کند و می تواند انتظارات تیم را هم در مورد محصول تیم و مهمتر از آن فرآیند تیم ایجاد کند. در مرحله تشکیل، بیشتر انرژی تیم معطوف به تعریف تیم است، بنابراین ممکن است انجام **وظایف** نسبتاً کم باشد.

مرحله طوفان



این مرحله دوم توسعه تیم است، جایی که گروه شروع به مرتب کردن خود و جلب اعتماد یکدیگر می کند. این

مرحله اغلب زمانی شروع می شود که آنها نظرات خود را بیان می کنند. ممکن است با تخصیص قدرت و موقعیت، بین اعضای تیم تضاد ایجاد شود. هنگامی که اعضای گروه شروع به کار با یکدیگر می کنند، شروع به یادگیری در مورد سبک های کاری فردی و نحوه کار با یکدیگر به عنوان یک تیم می کنند. همچنین سلسله مراتب موقعیت ها را در گروه مشخص می کند. در این مرحله اغلب فضایی مثبت و مؤدبانه وجود دارد، افراد با یکدیگر خوشایند هستند و ممکن است احساس هیجان، اشتیاق و مثبت اندیشی داشته باشند. دیگران ممکن است احساس بدگمانی، ترس و اضطراب داشته باشند. سپس رهبر تیم وظایف را برای گروه توصیف می کند، رفتارهای مختلف را برای گروه و نحوه رسیدگی و رسیدگی به شکایات را شرح می دهد. در این مرحله شرکت کنندگان در مورد شخصیت و صداقت سایر شرکت کنندگان نظراتی را شکل می دهند و در صورت یافتن کسی که از مسئولیت شانه خالی می کند یا سعی در تسلط دارد احساس ناچاری می کنند که این نظرات را بیان کنند.

پیش از اینکه تیم بتواند از این مرحله پیشرفت کند، باید اختلاف نظرها و درگیری‌های شخصیتی حل شود، و

بنابراین ممکن است برخی از تیم‌ها هرگز از «طوفان» بیرون نیایند یا در صورت چالش‌های جدید یا دوباره وارد آن فاز شوند. اختلافات بوجود می آید.در مقاله تاکمن در سال ۱۹۶۵، تنها ۵۰ درصد از مطالعات مرحله ای از تعارض درون گروهی را شناسایی کردند، و برخی از مطالعات باقی مانده مستقیماً از مرحله ۱ به مرحله ۳ جهش کردند. برخی از گروه ها ممکن است به طور کلی از فاز اجتناب کنند، اما برای کسانی که این کار را نمی کنند، مدت، شدت و مخرب بودن "طوفان ها" می تواند متفاوت باشد. تحمل هر یک از اعضای تیم و تفاوت های آنها باید مورد تاکید قرار گیرد. بدون تحمل و صبر تیم شکست خواهد خورد. این مرحله می تواند برای تیم مخرب باشد و اگر اجازه داده شود از کنترل خارج شود، انگیزه را کاهش می دهد. برخی از تیم ها هرگز از این مرحله عبور نخواهند کرد. با این حال، اختلافات درون تیم می تواند اعضا را قوی تر، همه کاره تر و قادر به کار موثرتر با یکدیگر کند. ناظران در این مرحله ممکن است در دسترس‌تر باشند، اما تمایل دارند در هدایت تصمیم‌گیری و رفتار حرفه‌ای خود دستور دهند. بنابراین اعضای تیم اختلافات خود را حل می کنند و اعضا می توانند راحت تر با یکدیگر مشارکت کنند. ایده

آل این است که آنها احساس نکنند که مورد قضاوت قرار می گیرند و در نتیجه نظرات و دیدگاه های خود را به اشتراک بگذارند. به طور معمول تنش، کشمکش و گاهی مشاجره رخ می دهد. این مرحله همچنین می تواند ناراحت کننده باشد.

گام طوفان دشوار ترین و بحرانی ترین مرحله برای گذار است. این دوره ای است که با ظهور شخصیت های فردی با درگیری و رویارویی مشخص می شود. کارکرد تیم ممکن است در این مرحله کاهش یابد زیرا انرژی در کار های غیرمولد صرف می شود. ممکن است هموندان و اعضا در مورد اهداف گروه دیدگاه یکسانی نداشته باشند و زیر گروه ها و دسته ها ممکن است دور شخصیت های توانمند یا زمینه های سازش ساخته شوند. برای گذار از این مرحله، اعضا باید برای چیرگی بر بازدارنده ها، پذیرش تفاوت‌های فردی و کار از راه ایده‌های متضاد در مورد وظایف و اهداف تیم تلاش کنند. تیم ها می توانند در این مرحله گرفتار شوند. عدم رسیدگی به تعارضات ممکن است منجر به مشکلات طولانی مدت شود.

وقتی تیم شروع به حرکت به سمت اهداف خود می کند، اعضا متوجه می شوند که تیم نمی تواند تمام **احساسات،** هیجانات و انتظارات اولیه خود را برآورده کند. تمرکز آنها ممکن است از کارهایی که در دست دارند به احساس ناامیدی یا عصبانیت از پیشرفت یا روند تیم تغییر کند. اعضا ممکن است در مورد ناتوانی در دستیابی به اهداف تیم ابراز نگرانی کنند. در طول مرحله طوفان، اعضا در تلاشند تا ببینند که تیم چگونه به تفاوت‌ها پاسخ می‌دهد و چگونه درگیری را مدیریت می‌کند.

رفتارها در مرحله طوفان ممکن است نسبت به مرحله شکل‌گیری کمتر مؤدبانه باشد، با ناامیدی یا اختلاف نظر در مورد اهداف، انتظارات، نقش‌ها و مسئولیت‌ها آشکارا بیان می‌شود. اعضا ممکن است نسبت به محدودیت هایی که پیشرفت فرد یا تیم آنها را کند می کند ابراز ناامیدی کنند. این ناامیدی ممکن است متوجه سایر اعضای تیم، رهبری تیم یا اسپانسر تیم باشد. در مرحله طوفان، اعضای تیم ممکن است در مورد مأموریت یا اهداف اصلی تیم بحث کنند یا انتقاد کنند.

وظایف تیم در مرحله توسعه طوفان از تیم می خواهد تا دوباره روی اهداف خود تمرکز کند، شاید اهداف بزرگتر را به مراحل کوچکتر و دست یافتنی تقسیم کند. تیم ممکن است نیاز به توسعه مهارت‌های مرتبط با کار و فرآیند گروهی و مهارت‌های مدیریت تعارض داشته باشد. تعریف مجدد اهداف، نقش ها و وظایف تیم می تواند به اعضای تیم کمک کند تا از سرخوردگی یا سردرگمی که در مرحله طوفان تجربه می کنند، عبور کنند.

مرحله هنجارسازی

اگر تیم ها از گام طوفان گزار کنند، درگیر راه یابی می شود و پایه هایی از یکتای پدیدار می شود. در مرحله هنجارسازی، هم پوشانی درباره اینکه رهبر یا رهبران چه کسی هستند و نقش‌های تک تک اعضا ایجاد می‌شود. اختلافات بین فردی رو به حل شدن می کنند و احساس یکپارچگی و یکی شدن پدیدار می شود. کارکرد گروه در این گام افزایش می یابد زیرا اعضا یاد می گیرند که همکاری کنند و رو به یکجایی و تمرکز روی اهداف گروه می آورند. با این همه، هماهنگی نااستوار است و در

صورت آشکار شدن دوباره اختلافات، تیم می تواند به طوفان بازگردد.



وقتی تیم‌ها در یک فضا کار می‌کنند، به راحتی می‌توان دید که همه چه می‌کنند. طراحان با مدیران محصول صحبت می کنند تا مسیر را دریافت کنند، یا مدیران محصول با تحلیلگران ملاقات می کنند تا در مورد داده ها و گزارش های کاربر صحبت کنند. شما می توانید پیشرفت های انجام شده را از نظر فیزیکی ببینید و بشنوید. برای تیم های بازاریابی از راه دور متفاوت است زیرا نمی توانید ببینید که افراد روی چه چیزی کار می کنند. برای رفع این مشکل، فرآیندهایی را در جای خود

قرار دهید که برای طراحان کار را آسان می کند، به عنوان نمونه، مشاهده چگونگی توسعه محتوا به طوری که می توانند پیش بینی کنند که چه زمانی می توانند به روز رسانی های خود را تکمیل کنند.

در طول مرحله هنجارسازی توسعه تیم، اعضای تیم شروع به حل اختلافی می کنند که بین انتظارات فردی خود و واقعیت تجربه تیم احساس می کردند. اگر تیم در تنظیم هنجارها و انتظارات انعطاف‌پذیرتر و فراگیرتر موفق باشد، اعضا باید احساس راحتی بیشتری را در بیان ایده‌ها و **احساسات** «واقعی» خود تجربه کنند. اعضای تیم با درک اینکه تنوع نظرات و تجربیات تیم را قوی‌تر و محصول آن را غنی‌تر می‌کند، احساس پذیرش فزاینده‌ای از دیگران در تیم می‌کنند. انتقاد سازنده هم ممکن است و هم قابل استقبال. اعضا احساس می کنند عضوی از یک تیم هستند و می توانند از افزایش انسجام گروه لذت ببرند.

رفتارهای مرحله هنجاری ممکن است شامل تلاش آگاهانه اعضا برای حل مشکلات و دستیابی به هماهنگی گروهی باشد. ممکن است ارتباطات مکرر و معنی‌داری بین اعضای تیم وجود داشته باشد و تمایل بیشتری برای

به اشتراک گذاشتن ایده‌ها یا درخواست کمک از هم تیمی‌ها وجود داشته باشد. اعضای تیم مجدداً بر روی قوانین و شیوه های تثبیت شده تیم تمرکز می کنند و تمرکز خود را به وظایف تیم برمی گردانند. ممکن است تیم ها شروع به توسعه زبان خود (نام مستعار) یا جوک های درونی کنند.

در طول مرحله هنجار، اعضا انرژی خود را به سمت **وظایف** خود و اهداف تیم سوق می دهند و افزایش بهره وری را در کار فردی و جمعی نشان می دهند. ممکن است تیم متوجه شود که این زمان مناسبی برای ارزیابی فرآیندها و بهره وری تیم است.

مرحله اجرا

در گام اجرا، هم پوشانی و همکاری به خوبی برقرار شده است و تیم پخته، سازمان یافته و به خوبی کار می کند. ساختار مشخص و پایداری وجود دارد و اعضا به ماموریت تیم پایبند هستند. دشواری ها و ناهمسانی ها هنوز پدید می آیند، اما با آنها از راه سازنده برخورد می شود. یکجایی و تمرکز گروه بر حل دشواری ها و رسیدن به اهداف تیم است.



پتی مک‌کورد، مدیر ارشد استعدادیابی سابق در نتفلیکس، تیم‌های با عملکرد بالا را این‌گونه توضیح می‌دهد:

ثابت‌ها این است که تیم‌های با عملکرد بالا تمرکز فوق‌العاده‌ای دارند و درک واقعاً مشترکی از معیارهایشان دارند - به این معنی که نه تنها به آنچه می‌خواهند دست یابند، بلکه به معنای موفقیت و کیفیت است. این وضوح در مورد چشم انداز، موفقیت، معیارها و کیفیت به آنها اجازه می دهد کارهای شگفت انگیزی انجام دهند."

این نقطه شیرین است، اما به راحتی نمی شود. در مرحله اجرا، تیم ها هماهنگ هستند و کارآمدتر از هر مرحله قبلی با هم کار می کنند. تیم هایی که برای مدتی از نزدیک با هم کار کرده اند، به اندازه کافی مسائل را حل کرده اند تا بفهمند موفقیت برای آنها چگونه به نظر می رسد. به عنوان مثال، موفقیت می تواند هر چیزی باشد، از جذب مشتری بالاتر تا تغییر مثبت در معیارهایی که آنها ردیابی می کنند.

برای رسیدن به این نقطه، ثبات کلیدی است. اگر از اعضای تیم خواسته باشند اسناد پیشرفت را به صورت هفتگی به روز کنند، بررسی کنید تا مطمئن شوید که انجام شده است. یادآورهایی را برای خود تنظیم کنید تا با اعضای تیم تماس بگیرید، یا رویدادهای تقویم را ارسال کنید تا به‌روزرسانی‌ها همیشه در ذهن شما باشد و انجام شود. هدف اصلی در اینجا حفظ شتاب است تا پروژه به موقع به پایان برسد.

در مرحله اجرای توسعه تیم، اعضا از پیشرفت تیم **احساس** رضایت می کنند. آنها بینش هایی را در مورد فرآیند شخصی و گروهی به اشتراک می گذارند و از نقاط قوت و ضعف خود (و یکدیگر) آگاه هستند. اعضا

احساس می کنند به تیم به عنوان چیزی "بیشتر از مجموع اجزای آن" دلبستگی دارند و از اثربخشی تیم احساس رضایت می کنند. اعضا به توانایی های فردی خود و هم تیمی های خود اطمینان دارند.

اعضای تیم از دیدگاه **رفتاری** قادر به جلوگیری یا حل مشکلات در روند تیم یا در پیشرفت تیم هستند. نگرش "می توانم انجام دهم" مانند پیشنهادهایی برای کمک به یکدیگر قابل مشاهده است. نقش‌ها در تیم ممکن است روان‌تر شده باشند و اعضا در صورت لزوم نقش‌ها و مسئولیت‌های مختلفی را بر عهده بگیرند. تفاوت بین اعضا قدردانی می شود و برای افزایش عملکرد تیم استفاده می شود.

در مرحله اجرا، تیم پیشرفت قابل توجهی در جهت اهداف خود دارد. تعهد به **وظایف** و ماموریت تیم بالاست و شایستگی اعضای تیم نیز بالاست. اعضای تیم باید به تعمیق دانش و مهارت های خود ادامه دهند، از جمله تلاش برای بهبود مستمر توسعه تیم. دستاوردها در فرآیند یا پیشرفت تیم اندازه گیری و تجلیل می شوند.

آیا مرحله "اجرا" پایان فرآیند است؟

در حالی که کار بر روی یک تیم با عملکرد بالا ممکن است یک تجربه واقعاً لذت بخش و رشدکننده باشد، اما این پایان توسعه تیم نیست. هنوز نیاز است که تیم بر روی فرآیند و محصول تمرکز کند و اهداف جدید را در حد مناسب تعیین کند. تغییرات، مانند آمدن یا رفتن اعضا یا تغییرات گسترده در محیط خارجی، می‌تواند تیم را به بازگشت به مرحله قبلی سوق دهد. اگر این تغییرات - و رفتارهای ناشی از آنها - به طور مستقیم شناسایی و مورد توجه قرار گیرند، تیم‌ها ممکن است با موفقیت به طور نامحدود در مرحله اجرا باقی بمانند.

مرحله پس افکنی

در گام پس افکنی، بیشتر اهداف گروه بدست آمده است. پافشاری بر همسویی کارکرد های پایانی و مستندسازی تلاش و دست آوردها است. با کاهش بار کار، افراد ممکن است به گروه های دیگر بکارگیری شوند و گروه برچیده شود. یک قدردانی آیینی از کار و دست آورد های گروه می تواند سودمند باشد. اگر تیم یک کمیته همیشگی با مسئولیت مداوم باشد، ممکن است هموندان و اعضای تازه با افراد گذشته جایگزین

شوند و گروه می تواند به مرحله شکل گیری یا طوفانی برگردد و روند توسعه را دوباره از سر گیرد.

این زمان زمانی است که تیم شما در نهایت عقب نشینی کند تا ببیند چه کاری انجام داده است. در این مرحله دو اتفاق می افتد:

تیم ها هفته ها یا ماه های گذشته را مرور می کنند تا موفقیت های خود را جشن بگیرند.

تیم ها نگاهی صادقانه به مواردی دارند که خوب پیش نرفتند و مشخص می کنند که کجا برای پیشرفت وجود دارد.

در پایان پروژه، یک جلسه آنلاین ترتیب دهید که در آن اعضای تیم گرد هم می آیند تا در مورد کل پروژه، از موفقیت ها گرفته تا ناامیدی ها، بحث کنند. از آن‌ها بخواهید نمونه‌هایی را از قبل آماده کنند و به آنها اشاره کنند که چه چیزی مؤثر بوده و چه چیزی مفید نیست، و سپس به هر فرد پنج دقیقه فرصت دهید تا افکار خود را به اشتراک بگذارد. نظرات را به گونه‌ای مستند کنید که به راحتی متوجه شوید که کدام روندها ظاهر می شوند و چه تغییراتی باید در آینده ایجاد شوند.

برخی از تیم ها زمانی به پایان می رسند که کارشان تکمیل شود یا نیازهای سازمان تغییر کند. اگرچه بخشی از مدل اصلی تاکمن نیست، برای هر تیمی مهم است که به فرآیند پایان یا خاتمه توجه کند.

اعضای تیم ممکن است نگرانی های مختلفی در مورد انحلال قریب الوقوع تیم احساس کنند. آنها ممکن است به دلیل عدم اطمینان در مورد نقش فردی یا مسئولیت های آینده خود کمی احساس اضطراب کنند. آنها ممکن است در مورد تغییراتی که در روابط تیمشان ایجاد می شود احساس غم و اندوه یا احساس از دست دادن کنند. و در عین حال، اعضای تیم ممکن است احساس رضایت عمیقی از دستاوردهای تیم داشته باشند. تک تک اعضا ممکن است همه این چیزها را همزمان احساس کنند، یا ممکن است احساس از دست دادن و به دنبال آن احساس رضایت داشته باشند. با توجه به این **احساسات** متضاد، روحیه فردی و تیمی ممکن است در تمام مرحله پایانی افزایش یا کاهش یابد. این احتمال وجود دارد که در هر لحظه افراد تیم احساسات متفاوتی را در مورد پایان تیم تجربه کنند.

در مرحله پایانی، برخی از اعضای تیم ممکن است **رفتارهای** کاری گذشته را از دست بدهند. آنها ممکن است تمرکز کمتری روی وظایف تیم داشته باشند و بهره وری آنها کاهش یابد. از طرف دیگر، برخی از اعضای تیم ممکن است متوجه شوند که تمرکز روی کار در دست انجام پاسخی مؤثر به غم و اندوه یا احساس از دست دادن آنها است. بهره وری وظیفه آنها ممکن است افزایش یابد.

تیم باید انتقال آتی و انواع روش هایی را که افراد و تیم ممکن است در مورد انحلال قریب الوقوع تیم احساس کنند، تصدیق کند. در طول این مرحله، تیم باید بر روی سه **وظیفه** تمرکز کند:

۱-تکمیل هر گونه تحویل و بسته شدن هر کار تیمی باقی مانده.

۲- ارزیابی فرآیند و محصول تیم، با تمرکز ویژه بر شناسایی "درس های آموخته شده" و انتقال آنها به اسپانسر برای استفاده تیم های آینده.

ایجاد یک جشن پایانی که مشارکت افراد و دستاوردهای تیم را قدردانی می کند و به طور رسمی به وجود این تیم خاص پایان می دهد.

بخش سوم

هنجارهای تیم و هماهنگی

تیم های موثر فقط اتفاق نمی افتد. آنها نتیجه یک فرآیند توسعه هستند که از راه آن اعضا یاد می گیرند با هم کار کنند و از اهداف تیم پشتیبانی کنند. زمانی که اعضا بر روی تفاوت‌های فردی خود کار کرده و بر روی ارزش‌های که رفتارها را رهبری می‌کند، سازش کرده باشند، کارکرد بالایی دارند. دسته ها زمانی کارآمد هستند که فرآیند توسعه به پیوندهای استوار و کارکرد بالا شود.



هنگامی که در یک تیم بودید، چگونه می دانستید چگونه کار کنید؟ چگونه می دانستید چه رفتارهایی پذیرفتنی است یا چه پایه ای از کارکرد مورد نیاز است؟ گروه ها

همواره هنجارهایی را می سازند که کارهای های اعضای تیم را رهبری می کند. هنجارهای تیم سنجه هایی را برای رفتار، نگرش و کارکرد روشن می کند که شایسته است همه اعضای تیم از آن پیروی کنند. هنجارها مانند آسا ها و قوانین هستند اما نوشته نمی شوند. به جای آن، همه گروه به طور درونی آنها را درک می کنند. هنجارها بانفوز هستند زیرا اعضای تیم می خواهند از گروه پشتیبانی کنند و پیوندها را در گروه نگاهداری کنند و هنگامی که هنجارها نادیده گرفته می شوند، می باست دستگیره های فشاری ازپیش ایجاد شده باشد.

هنجارها برگرفته از رویارویی اعضای تیم در طول فرآیند توسعه است. به گونه ای بنیانی، در طول گام های شکل گیری و طوفانی، هنجارها بر آرزو ها برای آمادگی و پایبندی یکجا میشوند. درآینده، در طول گام های هنجارسازی و اجرا، هنجارها بر پیوندها و پایه های کارکرد تمرکز می کنند. هنجارهای کارکرد بسیار ارزشمند هستند زیرا میزان تلاش کاری و سنجه هایی را که پیروزی تیم را روشن می سازد را مشخص می کند. همانطور که ممکن است انتظار داشته باشید، رهبران نقش ارزشمندی در ایجاد هنجارهای تولیدی با کار به نام الگو و با پاداش دادن به رفتارهای مورد نظر دارند.

هنجارها تنها زمانی در کنترل رفتارها مؤثر هستند که توسط اعضای تیم پذیرفته شوند. میزان هماهنگی در تیم در پایه نخست تعیین می کند که آیا اعضای تیم هنجارها را می پذیرند و سازگاری دارند یا خیر. هماهنگی تیم به میزان جذب اعضا به تیم و انگیزه ی ماندن در تیم گفته می شود. اعضای تیم های بسیار همسو برای هموندی و عضویت خود ارزش میگزارند، به کار های گروهی پایبند هستند و از پیروزی های گروه خشنودند. آنها تلاش می کنند با هنجارها سازگاری داشته باشند زیرا می خواهند پیوندها خود را در گروه نگهداری کنند و می خواهند انتظارات تیم را برآورده کنند. تیم هایی با هنجارهای کارکری توانا و همسویی بالا کارکرد بالایی دارند.

دو گونه نقش برای یک دسته/گروه شناسایی شده اند:

نقش کارکردی: نقش کارکردی به کاری که دسته برای انجام آن به کارگیری شده است و اعضای آن اشاره دارد که به دلیل دانش محصول، مهارت فنی، تجربه کاری و عملی انتخاب شده اند. توانایی در یک زمینه ویژه همواره نقش کارکردی آنها نماینده بخشی از آن سازمانی است

که در آن کار می کنند. این می تواند برای نمونه طراحی، حقوقی، حسابداری، فروش یا حتی زیرشاخه های مهندسی، مانند مکانیک یا برق باشد.

نقش گروهی: در یک گروه،هموندان یا اعضا نقش گروهی را نیز ایفا می کنند که تمایل آنها به رفتار در تیم است. یک روش خاص، برای کمک به اثربخشی تیم از راه روابط متقابل آنها با دیگر اعضای تیم می باشد. اعضای تیم معمولاً یک سبک ترجیحی را نشان می دهند که احتمالاً با توجه به شخصیت و زمینه ای که خود را در آن می یابند شکل می گیرد. این زمینه تحت تأثیر سایر اعضای تیم و تعامل آنها با یکدیگر خواهد بود ، نه مهارت های فنی و دانش محصول آنها.

ویژگی های دسته های کارآمد

بررسی های زیادی درباره ی اینکه دسته های کارآمد چگونه هستند، انجام شده است. آنها در باره ی ویژگی های کلیدی که گروه های کارآمد به اشتراک می گذارند سازگاری دارند. در زیر مهارت ها و نگرش هایی آمده اند که به تیم ها کمک می کند تا به طور کارآمدتری کار کنند.



روشنی هدف: هدف تیم باید به روشنی مشخص و قابل اندازه گیری تعریف شود. تیم‌های کارآمد می‌دانند که چگونه کارشان به یک هدف سازمانی کمک می‌کند. رهبر تیم به اعضا یادآوری می کند که چگونه هر یک از اعضای تیم موفقیت تجاری را ممکن می کند.

ارتباط خوب: ارتباط باز و دقیق هم بین اعضای تیم و هم بین تیم و سازمان بزرگتر برای آگاه نگه داشتن اعضا، با انگیزه و تمرکز حیاتی است. بخشی از فرآیند ارتباط شامل ایجاد نقش ها، ساختن برنامه ها و پیروی از پروتکل ها و رویه های تجاری استاندارد است.

نقش مثبت برای تعارض: به طور کلی تیم های کارآمد از ناسازگاری و تعارض برای بهبود فرآیندهای تصمیم گیری و حل مسئله استفاده می کنند.

پاسخگویی و پایبندی: هر یک از اعضای تیم نقش خود را در تیم درک می کند و پاسخگویی کارهای خود را بر شانه می گیرد. اعضای گروه کنش ها و اقدامات پیشگیرانه ای انجام می دهند تا آسوده شوند که می توانند وظایف را تکمیل کنند و در صورت بروز دشواری به مدیریت هشدار می دهند. اعضای تیم های کارآمد نه تنها هدف تیم را می شناسند، بلکه پابند به دستیابی به آن هستند و رفتار مورد نیاز برای دستیابی به اهداف را نشان می دهند. اعضای تیم این آزادی را دارند که کاری را که باید انجام دهند بدون اینکه در هر گام از مسیر بررسی شوند انجام دهند. در پایان، اعضا باید به صورت فردی و تیمی انگیزه داده شوند و به آنها پاداش داده شود.

رهبری یکسان: اعضای کارآمد گروه مایلند در صورت نیاز نقش های رهبری را به عهده بگیرند. رهبری یکسان احساس پاسخگویی یکسان را افزایش می دهد و روحیه و کارکرد گروه را افزایش می دهد.

پویایی مثبت گروه: پیوند های میان فردی در گروه های کارآمد بر پایه باور، ارجمندی، درستی و پذیرش بنا شده است. ناسازگاری همچنان رخ خواهد داد، اما پویایی

مثبت گروه، ناهمگونی را به طور سازنده ای یکجا و متمرکز خواهد کرد.

اثربخشی تیم با تعهد یک تیم به تفکر و ارزیابی مداوم افزایش می یابد. علاوه بر ارزیابی دستاوردها از نظر دستیابی به اهداف خاص، برای اینکه تیم ها عملکرد بالایی داشته باشند، درک پیشرفت خود به عنوان یک تیم برای آنها ضروری است. بسیاری از ما با مفهوم "دو نفر وحشتناک" در اوایل کودکی آشنا هستیم. درک آن مرحله رشد، پذیرش جریان ثابت "نه نه نه نه" را که ممکن است از زبان یک کودک دو ساله بشنویم، آسان تر می کند.

بخش چهارم

تکنیک های رایج برای تیم سازی



هنگامی که ویژگی‌های دسته‌های کارآمد را بشناسید، چگونه می‌توانید آن ویژگی‌ها را در یک گروه بسازید؟ هنگام ساختن گروه نخستین، این روش ها و روند ها را برای کمک به ایجاد محیط مورد نیاز برای گسترش آن ویژگی ها دنبال کنید.

اهداف و اولویت های تیم را تعیین کنید. این مرحله از ویژگی کلیدی اهداف روشن پشتیبانی می کند. اعضای

تیم نیاز به روشنگری های پردامنه در مورد اینکه چگونه کنش های فردی آنها در دستیابی به اهداف تیم کمک می کند، دارند. اولویت های تیم باید تعیین شود تا اعضا بتوانند بفهمند در صورت نیاز چه زمانی و کجا کمک بیشتری ارائه کنند. افراد باید بدانند که چگونه اهداف هوشمندانه شخصی آنها از اهداف تیم پشتیبانی می کند و چگونه حمایت از تیم به آنها اجازه می دهد تا به اهداف شخصی خود برسند. اگر اهداف شخصی و اهداف تیمی به یکدیگر وابسته نباشند (به عنوان مثال، اگر یک هدف تیمی به طور خاص با یک هدف شخصی مرتبط نباشد)، کارمند به احتمال زیاد بر روی نیازهای خود یکجا خواهد شد که به زیان گروه است. برای آسودگی از اینکه اهداف به روشنی نوشته شده اند و هموندان و اعضای گروه می دانند که کارکرد آنها بر هدف تیم و در نتیجه کارکرد یکدیگر تأثیر می گذارد، به مهارت های ارتباطی خوب نیاز است. مهارت هایی که در کتاب پیشین آنها را بررسی کردیم.

اعضای تیم را با ریزبینی و دقت برگزینید. هنگام برگزیدن افراد برای یک تیم باید سه عامل را در دید گرفت: فردگرایی، میانگین پایه تجربه و توانایی، و میزان گوناگونی.



این یک راستینگی و واقعیت است که برخی هموندان و اعضای تیم بهتری نسبت به دیگران دارند. همچنین این درست است که با پایداری و اراده ، هر کسی می تواند یاد بگیرد که در یک تیم کار کند. فردگرایان همواره رفاه و بهره های شخصی خود را در برتری قرار می دهند و خویشکاری های جدایی را که در آن به تنهایی کار می کنند دوست میدارند. در نقطه روبرو دامنه و دسته، جمع گرا قرار دارد که همکاری را به کارزار برتری می دهد و از کار کردن در یک گروه خوشحال است. اگرچه جمع‌گرایان همواره اعضای تیم بهتری می‌سازند، اما موارد زیادی وجود دارد که خویشکاری های جدا یا وظایف مستقل بخشی از تلاش گروهی بزرگ‌تر است.

با این همه، ممکن است برای برقراری پیوند با فردگرایان تلاش بیشتری لازم باشد.

پایه تجربه و توانایی اعضای گروه باید ترازمند باشد تا بتوان خویشکاری یا وظایف را با خواسته ها ی بالا از کار انجام شده پخش و گسترده کرد. کارمندان تازه تر باید به بخشی از نیروی کار تبدیل شوند و این امر می تواند با همکاری آنها با افراد با تجربه تر اتفاق بیفتد. همچنین برگزیدن افراد بر مبنای مهارت ها و پتانسیل رهبری آنها مهم است.

گوناگونی تیمی. گوناگونی تیمی نه تنها آمیختگی از مهارت ها و تجربیات را نشان می دهد، بلکه نشان دهنده روش همکاری افراد با فرهنگ، قومیت، نژاد یا جنسیت متفاوت است. گوناگونی به سبب دیدگاه و باور های متفاوت که انگاره های کنونی را به چالش می کشد، پدافند خوبی در برابر اندیشه گروهی است.

اندازه تیم بهینه

به نظر می رسد در مورد اندازه مناسب بسیاری از گروه ها درگیری نیست. تیم های بسکتبال پنج بازیکن دارند (در زمین)، فوتبال با یازده نفر در زمین بازی می شود و یک تیم بریج تنها از دو بازیکن ساخته شده است.



کسب و کارها، آسا ها و قوانینی برای اندازه مناسب یک گروه ندارند. جف بزوس، مدیر عامل و بنیانگذار آمازون، قانون خاص خود را برای تیم های با اندازه مناسب دارد: تیم باید به اندازه ای باشد که بتوان با دو پیتزا تغذیه کرد. طبق استانداردهای معمولی، پنج تا

هشت نفر در یک تیم هستند. گفته می شود که بزوس این راهنما را در زمان ایجاد استارت آپ نوآورانه و غیرمتمرکز که به یکی از موفق ترین شرکت ها شده است، دنبال کرده است.

اندازه ایده آل، به گفته بیشتر کارشناسان مدیریت، در محدوده پنج تا نه نفر قرار می گیرد. دلیل اینکه اندازه آن اندازه ارزشمند است که تمرکز مطالعات پژوهشی است به فرآیندها و نتایج مربوط می شود. تعداد بسیار کمی از افراد و تیم ممکن است منابع یا مهارت کافی نداشته باشند. افراد زیاد و ارتباطات چالش برانگیزتر می شود. گروه‌اندیشی و بی‌اعتنایی اجتماعی ممکن است رخ دهد و بر عملکرد تیم تأثیر منفی بگذارد. در یک بررسی روشن شد که تیم‌هایی با بیش از دوازده نفر درگیری بیشتری داشتند و زیر گروه‌هایی تشکیل دادند که همگرایی گروه را تباه کرد.

کارشناسان همچنین همسویی دارند که اندازه بهینه گروه به عوامل دیگری بستگی دارد: اینکه تیم چه گونه وظیفه ای را انجام خواهد داد، تیم به چه مهارت هایی برای تکمیل کار نیاز دارد و زمان ارائه شده برای تکمیل کار. پاسخ به این پرسشها همواره بهترین اندازه را برای

یک تیم تعیین می کند یک کسب و کار ممکن است خوش شانس باشد که چهار کارمند با دسته از مهارت های گوناگون داشته باشد در حالی که شرکت دیگر باید شش یا هفت نفر را برای رسیدن به همان پایه از توانایی ها فراهم کند.



هرچه بازه زمانی برای به پایان رساندن کار کوتاه‌تر باشد، افراد کمتری باید در گروه حضور داشته باشند. شماره های بزرگتر پیچیدگی پیوند ها و گردانندگی و مدیریت را افزایش می دهند.

گونه های گروه های کاری

سازمان های بازرگانی هم گروه و هم دسته دارند. گروهی دور یک گرایش یا هدف همسان برای به همرسانی داده ها ساخته می شود، اما هیچ پاسخگویی گروهی نیست.



گروه های کاری ممکن است دارای باشگاه های اجتماعی یا تلاش های داوطلبانه باشند. تمرکز یک تیم بر کارکرد گروهی، با پاسخگویی فردی و رودررو است. برای نمونه، همه افرادی که در حسابداری کار می کنند یک گروه را می سازند، اما افرادی از هر بخش کارکردی که به طور منظم برای استاندارد کردن رویه های مالی گرد هم می آیند یک تیم هستند. پیش از اینکه ریزبینانه‌تر به آنچه یک تیم کارآمد را شکل می‌دهد نگاه کنیم، سودها و زیان های استفاده از تیم‌ها در محل کار را بررسی خواهیم کرد.

برتری های تیم ها

تیم ها افراد با مهارت های گوناگون را گرد هم می آورند و کاری می سازند که هیچ کس به تنهایی نمی تواند انجام دهد. یک تیم خوب برنامه ریزی شده، انگیزه را بهبود می بخشد.



ارتباطات در تیم ها بالاتر است و مجموعه مهارت های متنوع به این معنی است که تیم ها می توانند رویکردهای جدیدی را کشف کنند. از آنجایی که تیم ها اهداف همسویی دارند، هموندان و اعضای تیم معمولاً از خودگردانی، گوناگونی، هویت کار، اهمیت کار و بازخورد بیشتری برخوردار هستند. تیم ها همواره از

پشتیبانی اجتماعی برای کارهای دشوار، بهبود روحیه و انگیزه برخوردار می شوند.

یکی دیگر از سودمندی های گروه ها بهبود کیفیت فرآورده و خدمات است. هر فروشگاه بزرگ مواد خوراکی به طور میانه با ده تیم خودمدیریتی کار می کند. هر گروه مسئولیت کیفیت فرآورده و خدمات در منطقه خود را بر دوش می گیرد.

کارایی در توسعه فرآورده برتری دیگری برای ایجاد گروه در رده بندی سنتی است. تیم‌ها می‌توانند وظایف وابسته را **در یک فرآیند غیرخطی** وارسی و شناسایی کنند و گاهی هم به پیشرفت‌های خیره‌کننده‌ای پی ببرند.

کارمندان نیز از کار در تیم ها سود می برند. آنها پیوند خود را با افراد از دیگر بخش های کسب و کار ایجاد می کنند و در باره ی آنچه در بخش های کارکردی رو به رخ دادن است (آموزش دوسیه) اطلاعات بیشتری به دست می آورند. بررسی‌ای در سال ۲۰۰۹ توسط مدرسه مدیریت WHU-Otto Beisheim و CG از هشتاد تیم توسعه نرم‌افزار جهانی نشان داد که اعضای تیم‌های کارآمد انگیزه بیشتری دارند و خشنوددی کاری

بیشتری را گزارش می کنند، که به ترک کار کارکنان کمتری می انجامد.

کاستی های تیم ها

همه تیم ها خیلی موفق نیستند. هنگامی که سازمان‌ها تلاش کافی برای ایجاد و پشتیبانی از گروه های توانمند انجام نمی‌دهند، کارمندان ممکن است در آغاز دلسرد شوند و سازمان را رها کنند. پدیده دیگری که می تواند در گروه رخ دهد، اندیشه گروهی است. و این شامل بی انگیزگی به سخن گفتن در برابر دیدگاه بیشینه گروه برای ترس از ناراحتی دیگر اعضا و برهم زدن هماهنگی گروهی است. هنگامی که چند نفر اغاز به سخن برای همه ی گروه می کنند، ممکن است اعضای فردی در پیروزی تیم احساس پاسخگویی نکنند.

دسته ها همچنین زمانی که بی بهره از رهبری هستند، زمانی که تصمیم‌گیری دمکراتیک نیست و زمانی که تیم بدون کاردانی و مهارت‌های بایسته و لازم است، ناکارآمد هستند. در پایان، اعضای تیم احساس پاسخگویی نمی کنند و تیم شکست می خورد. در سرانجام، برخی از تیم ها شکست می خورند زیرا اعضا به اندازه کافی آماده یا پشتیبانی نمی شوند. اگر تیم ها آرمان روشنی نداشته

باشند، خوداتکایی به آنها داده نشود و منابع مورد نیاز را نداشته باشند، نمی توانند کارکرد خوبی داشته باشند.



برخی از افراد با کار گروهی سازگار نیستند. کارگران و کارمندان باید سازگار با گروه و همچنین مهارت های کاری مورد نیاز برگزیده شوند. ناهمسانی میان اعضای تیم ایجاد می شود، بنابراین رهبران باید بتوانند وارد کار

شوند. و تیم سازی به سبب نیاز به هماهنگی و همسویی می تواند زمان بر باشد.

گونه های دسته ها و گروه ها



یک **گروه هم پوشان** همان چیزی است که دیده می شود. تیمی که اعضای خود را از بخش های گوناگون کارکردی یک سازمان می سازد. مانند اینکه، تیم های هم پوشان ممکن است از نمایندگانی از تولید، فروش، بازاریابی، امور مالی و حقوقی ساخته شوند. نقطه توانمندی این گونه گروه در داشتن پیشینه کارکردی ناهمسان، دانش آموختگی و تجربه اعضای آن است.

گوناگونی تجربه به حل دشواری ها و تصمیم گیری نوآورانه کمک می کند.

بدبختانه، همان عواملی که به تیم های هم پوشان توانایی می بخشد می تواند به ناتوانی آنها نیز بینجامد. بدون یک رهبر توانمند و اهداف بسیار روشن، ممکن است افزایش هماهنگی اجتماعی در تیم های هم پوشان و ایجاد یک سازوکار پاسخگو دشوار باشد. ممکن است یک تیم هم پوشان برای بررسی و پیشنهاد رهنمودهایی در باره ی خریدها یا ادغام‌های احتمالی گرد هم آیند.

کارگروه گروه یا کمیته ای است از کارشناسان یا کاردانان که برای بررسی و وارسی و حل یک مشکل خاص تشکیل می شود. بیشتر، یک گروه ضربت در واکنش به یک دشواری یا رویداد خاص تشکیل می شود و پس از انجام کار، گروه ضربت برچیده می شود. هدف یک کارگروه پیشنهاد راه حل، پشتیبانی و اگر بشود ایجاد اقدامات پیشگیرانه برای این دشواری ها است. انواع نگرانی هایی که ممکن است باعث ایجاد گروه های کاری در محل کار شوند عبارتند از: قلدری، تندرستی و بهورزی، آموزش کارکنان، افزایش فروش مشتریان، یا بهبود خوشتودی و رضایت شغلی کارکنان. یک **گروه پروژه**

مانند یک گروه کاری است، اما یک تیم پروژه همواره در کار است و برد و دامنه گسترده تری از وظایف را پوشش می دهد.



تیم‌های مجازی گروه‌هایی از افراد هستند که با یک هدف همسان اما از مکان‌های گوناگون با هم کار می‌کنند. افراد ممکن است در جایگاه های زمانی گوناگون یا حتی سازمان های مختلف باشند. برتری آشکار یک تیم مجازی، هزینه کم، هم از نظر زمانی و هم از نظر مالی برای نگهداری آن است. جلسه در زمان مجازی انعطاف پذیری اعضا را افزایش می دهد (نیازی به پوشیدن لباس قبل از جلسه نیست!) و به سازمان

اجازه می دهد از توانایی افراد از سراسر جهان استفاده کند. ایده تیم های مجازی تا اندازه ای تازه است. با این همه، به گفته شرکت مشاوره مدیریت IQVIS، تیم‌های مجازی از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۵ تا ۸۰ درصد در استفاده تجاری رشد کرده‌اند. تیم‌های مجازی به لطف پیشرفت‌های ارتباطات و فناوری، مانند ایمیل، شبکه جهانی وب (اینترنت)، امکان پذیر است. ویدئو کنفرانس و دیگر فرآورده ها.

کار در میان فرهنگ ها می تواند به همان اندازه چالش برانگیز باشد که کار همپوشان کارکردی. کار با فرهنگ های گوناگون به معنای کار با سبک های رهبری و فرآیندهای تصمیم گیری بسیار متفاوت است. در آمریکا مدیران گرایش دارند داده‌ها را جمع‌آوری کنند، تصمیم‌گیری سریع بگیرند و به جلو حرکت کنند و در صورت نیاز بازبینی هایی را انجام دهند. اروپایی‌های شمالی گرایش دارند به آرامی به هم رایی دست یابند، در حالی که دانش‌آموزان فرانسوی برای گفتمان، گفتگو و رویارویی آموزش می‌بینند. برخی از مشاوران بازرگانی به شما خواهند گفت که تصمیمات در ژاپن در گفتگوهای کوچک و غیر رسمی پیش از برگزاری جلسه رسمی گرفته می شود.

با وجود این دست اندازها، بسیاری از سازمان ها **تیم های مجازی** را پذیرفته اند. SAP بزرگترین شرکت نرم افزاری بین سازمانی در جهان است که بیش از سی هزار کارمند در شصت کشور دارد. برای زنده ماندن به تیم های مجازی متکی است. دارای پنج دفتر مرکزی در سرتاسر جهان است که هر کدام دارای کارایی ویژه ای هستند که از راه جلسات مجازی به اشتراک گذاشته می شود. آی‌بی‌ام و جنرال الکتریک شرکت‌هایی هستند که به استراتژی‌های تیم مجازی نیز وابسته هستند.

تیم های خود گردان (مدیریتی)

تیم خود مدیریت گروهی از کارمندان است که در برای تمام یا بیشتر جنبه های تولید یک محصول یا ارائه خدمات مسئول و پاسخگو هستند. می توان آن را به عنوان یک شرکت کوچک در یک سازمان بزرگتر در نظر گرفت. سازمان‌های سنتی بسته به مهارت‌ها یا بخش کارکردی کارکنان (فروش، مالی، تولید) وظایفی را به کارکنان وامیگزارند. یک تیم خود گردان وظایف پشتیبانی را نیز انجام می دهد، مانند برنامه ریزی و زمان بندی وظایف گردش کار فنی، و وظایف منابع انسانی مانند مدیریت تعطیلات و غیبت ها. اعضای تیم ممکن

است به نوبت رهبری و مسئولیت های فنی را بر عهده بگیرند.



به سبب خودگردانی که به تیم های خود مدیریتی داده شده است، این تیم ها مالکیت بیشتری بر مشاغلی که انجام می دهند دارند. برخی از برتری های گروه های خود گردان عبارتند از: اعضای تیم مسئولیت‌پذیری را در قبال آنچه انجام می‌دهند به اشتراک می‌گذارند، که می‌تواند انگیزه‌ای بسیار خوب باشد. افراد پایبندی بیشتری به کار دارند، زیرا مستقیماً مسئول نتایج آن

هستند. و برخی از کارهای یک مدیر را بر عهده می گیرند تا او بتواند به کارهای دیگر ادامه دهد.

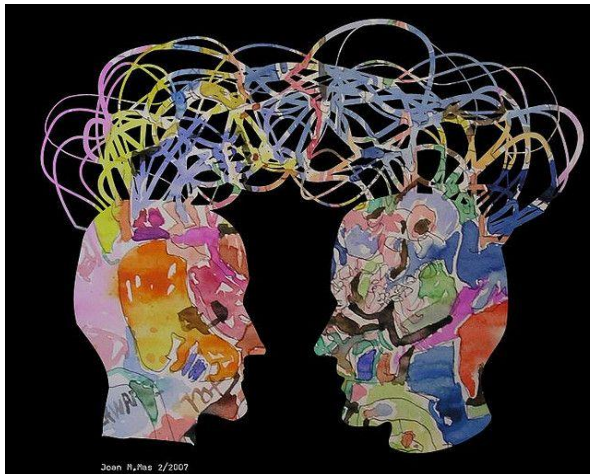
با این همه، تیم های خودگردان بدون دشواری نیستند. اندیشه و تفکر گروهی در این تیم ها بیشتر رخ میدهد. ممکن است اعضا به سبب نبود مهارت‌های میان فردی یا اجرای سست سازمان در فرایند گزار از مدیریت با رهبریِ سرپرست به خودمدیریتی با دشواری روبرو شوند. جای شگفتی نیست که کارآمدترین تیم‌های خود گردان در شرکت‌هایی یافت می‌شوند که فرهنگ سازمانی از تصمیم‌گیری دموکراتیک پشتیبانی می‌کند و بیشتر کارکنان دانش آموختگی خوبی دارند.

تیم‌ها در سازمان‌های بزرگ‌تر بسیار رایج هستند و هم برای شرکت و هم برای کارمندان مفید هستند. افرادی که احساس می کنند بخشی از یک تیم هستند، همواره از طرف مقابل حمایت می کنند و رضایت شغلی بیشتری را گزارش می دهند. با این حال، همه تیم ها موفق نیستند. در یک نظرسنجی، تنها ۱۴ درصد از شرکت‌ها تیم‌های خود را بسیار مؤثر ارزیابی کردند، حدود ۵۰ درصد آن‌ها را تا حدودی مؤثر ارزیابی کردند و ۱۵ درصد آن‌ها را اصلاً مؤثر ارزیابی نکردند.

بخش پنجم

مهارت های ارتباط بین فردی

هر زمان که در حضور شخص دیگری هستید، در حال برقراری ارتباط هستید. صحبت می کنید یا سکوت می کنید، خواه از آن آگاه باشید یا نه، در حال برقراری ارتباط هستید. یعنی ارسال پیامی که ممکن است برای طرف مقابل به درستی قابل درک باشد یا نباشد.



برقراری ارتباط با دیگران در مورد سنجش اثربخشی فعلی شما در برقراری ارتباط پیام شما و یادگیری استراتژی ها و تکنیک هایی برای بهبود اثربخشی ارتباطات بین فردی است.

مهارت های ارتباط بین فردی ابزارهایی هستند که از آنها استفاده می کنیم تا دیگران بدانند چه فکر می کنیم، احساس می کنیم، نیاز داریم و می خواهیم. و آنها چگونه به دیگران اجازه می دهیم بدانند که آنها چه فکر می کنند، احساس می کنند، نیاز دارند و می خواهند.

حتی کسانی که در محیط کار مشارکت دارند باید بتوانند به طور موثر با روسا و مشتریان ارتباط برقرار کنند. اکثر مردم همکارانی دارند که برای موفقیت در کارشان باید با آنها ارتباط برقرار کنند. هر یک از ما سبک مورد علاقه خود را برای برقراری ارتباط با دیگران داریم. علاوه بر این، با توجه به تاریخچه منحصر به فرد خود، ما استراتژی های مختلفی برای برقراری ارتباط در موقعیت های مختلف داریم. در نتیجه، این احتمال بسیار واقعی وجود دارد که وقتی دو نفر از ما دور هم جمع می‌شویم، شرایط خاصی پیش می‌آید که در برقراری ارتباط با یکدیگر کمتر از آنچه می‌خواهیم مؤثر هستیم. با افزایش رپرتوار مهارت های ارتباط بین فردی خود، می توانید اثربخشی کلی و شاید رضایت شغلی خود را افزایش دهید.

همان گونه که در کتاب پیشین گفته آمد: **گوش دادن فعال** یا **ارتباطات قاطعانه** دو نمونه از مهارت های ارتباط بین فردی هستند. علاوه بر این، تکنیک هایی برای شرایط خاص مانند برقراری ارتباط در شرایط سخت یا برقراری ارتباط به سمت بالا وجود دارد که می تواند مفید باشد.

هر یک از ما می توانیم از بهبود مهارت های بین فردی خود بهره مند شویم. هر کدام از ما موقعیت‌های خاصی داریم که برایمان سخت‌تر است و/یا مهارت‌های ارتباطی خاصی داریم که می‌خواهیم آن‌ها را بهبود بخشیم. شما می توانید سطح مهارت ارتباطات بین فردی خود را ارزیابی کنید و/یا می توانید از دیگران بازخورد بخواهید.

یک رویکرد این است که به سه یا چهار موقعیت فکر کنید که در آن تعامل با شخص دیگری آنطور که شما دوست داشتید پیش نرفت. ممکن است بتوانید خاطرات خود را سازماندهی کنید و الگوهایی را شناسایی کنید تا به شما کمک کند مناطقی را که می‌توانید در آن‌ها پیشرفت کنید، ببینید.

مانند هر توسعه مهارتی، زمانی که نیاز را شناسایی کردید و انگیزه ایجاد تغییر را پیدا کردید، باید با استراتژی ها و ابزارهای جدید آشنا شوید و به دنبال فرصت هایی برای تمرین و دریافت بازخورد باشید. سعی کنید به این موضوع به عنوان یک طرح پروژه نزدیک شوید. هدف خود را مشخص کنید. دو یا سه روش را برای رسیدن به آنجا انتخاب کنید. شاید در دو کارگاه ثبت نام کنید و یک کتاب بخوانید.

فرصت های صریح را برای تمرین شناسایی کنید و از یک همکار مورد اعتماد بخواهید که به شما بازخورد بدهد. اگر در حال کار بر روی نحوه ارائه بازخورد سازنده به کسی هستید، مقاله راهنمای Gourmet's Guide to Giving Feedback ممکن است مفید باشد.

فراموش نکنید: توسعه مهارت های بین فردی یک چالش همیشگی است. چیز خاصی را برای یادگیری انتخاب کنید، تمرین کنید، منتظر لحظات ناخوشایند باشید، از آنها یاد بگیرید و پیشرفت خود را جشن بگیرید.

آموزش مهارت های ارتباطی در بسیاری از مشاوره های توسعه سازمان منابع انسانی ذاتی است. خواه موضوع

ارائه برنامه ریزی استراتژیک، تیم سازی، مدیریت تغییر یا ارائه بازخورد عملکرد باشد، یک گروه برای اثربخشی به سطح خاصی از مهارت های ارتباطی نیاز دارد. ما می توانیم در ساخت این مهارت کمک کنیم.

اکنون ما با بررسی رفتارهای رایجی که می تواند به تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی کمک کند یا به آنها آسیب برساند می پردازیم.

رفتارهای رایج تیمی

در کار تیمی یک گرفتاری اساسی وجود دارد: هر فردی در این امر مشارکت می کند، اما نتیجه به تیم نسبت داده می شود.



اگر تیم موفق باشد، مشارکت های فردی ممکن است به رسمیت شناخته نشود، صرف نظر از اینکه فرد چه اندازه سخت کار کرده است. از سوی دیگر، اگر تیم

شکست بخورد، این شانس وجود دارد که رهبر یا سایر اعضای مهم تیم سرزنش شوند. این منجر به برخی رفتارها می شود که می تواند به یک تلاش تیمی کمک کند یا به آن آسیب برساند. اگرچه برخی از این رفتارها به طور کلی مشخصه گروه ها است، اما همه آنها برای تیم ها در محیط کسب و کار اعمال می شود.

هماهنگی اجتماعی



هماهنگی اجتماعی به عنوان تمایل اعضای یک جامعه برای همکاری با یکدیگر برای بقا و شکوفایی تعریف می شود. در تیم های کاری، هماهنگی اجتماعی به این معناست که اعضا می خواهند بخشی از تیم باشند و می خواهند در موفقیت آن سهیم باشند. اعضای تیم های

منسجم دارای پیوندهای اجتماعی و عاطفی با یکدیگر و کل تیم هستند که باعث تعهد و عملکرد بالاتر می شود. به عنوان نمونه، خطوط هوایی ساوت وست سخت تلاش می کند تا یکپارچگی در سازمان خود ایجاد کند. در نتیجه همه مایلند در جهت موفقیت سازمان تلاش کنند. به همین دلیل است که دیدن افرادی که وارد میدان می شوند، حتی زمانی که بخشی از کار آنها نیست، غیرعادی نیست. به عنوان نمونه، خلبانان ممکن است به بارگیری چمدان کمک کنند اگر به حفظ کارکرد به هتگام کمک کند.

عوامل اصلی تأثیرگذار در هماهنگی، اندازه گروه، همانندی میان اعضای آن و پیروزی گروه است. گروه‌های کوچک نسبت به گروه‌های بزرگ‌تر منسجم‌تر هستند، زیرا افراد می‌توانند بیشتر با یکدیگر همکاری داشته باشند. همانندی میان اعضای گروه به هماهنگی تیم کمک می کند زیرا افرادی با پیشینه های همسان شانس بیشتری دارند که موانع ارتباطی کمتری داشته باشند و دیدگاه های خود را در مورد آنچه که رفتارهای مناسب را می سازد همسو سازی کنند. مردم همواره هنگامی که برخی از تجربیات مهم پیشینه را به اشتراک می گذارند، به دیگران باور بیشتری دارند. برای

نمونه، در گروه‌های بازیابی سوء مصرف مواد، اعضا می‌دانند که همه بیماری‌های مشابهی داشته‌اند و با تجربیات مشابهی روبرو هستند. هنگامی که یک تیم در مراحل اولیه توسعه خود موفقیت را تجربه می کند، اعضا باورمند می شوند که تلاش آنها می تواند نتیجه دهد. آنها به احتمال زیاد انگیزه بیشتری برای ادامه مشارکت دارند. موفقیت همچنین سبب ایجاد حس باورمندی می شود که احساس تعلق و جذب متقابل را در تیم بیشتر می کند.

تنبلی اجتماعی

تنبلی اجتماعی زمانی است که یک یا چند عضو گروه در انجام سهم منصفانه از کار خود در گروه شکست می خورند. ممکن است این رفتار را از نزدیک در یک پروژه تیمی یا مدرسه ای مشاهده کرده باشید. یکی از اعضای گروه بهانه ای برای انجام ندادن کارش پیدا می کند. دو پیامد اصلی تنبلی اجتماعی وجود دارد. اثر **سوارکار آزاد** زمانی است که یک یا چند نفر از اعضای تیم سهم خود را از کار انجام نمی دهند، با این فرض که دیگران نبود آنها را پوشش دهند. دیگری اثر **مکنده** است که در آن

سایر اعضای تیم تلاش خود را در پاسخ به رفتار سوارکار آزاد کاهش می دهند.



دلایل زیادی برای تنبلی اجتماعی وجود دارد. ممکن است یک هموند و عضو انگیزه نداشته باشد و نخواهد برای رسیدن به آن تلاش کند. یا ممکن است یکی از اعضا احساس کند که سهم او در تیم به رسمیت شناخته نخواهد شد، بنابراین عضو انگیزه ای برای مشارکت ندارد. هر دوی این دلایل در تیم‌های بزرگ بارزتر است. زمانی که یک سیستم ارزیابی فردی وجود نداشته باشد که در آن عملکرد و مشارکت اعضا به طور منظم بررسی شود، احتمال نادیده گرفتن اجتماعی بیشتر است. در پایان، اگر پوشش کاری نابرابر وجود داشته باشد و اعضای تیم احساس کنند که این پوشش

کاری ناعادلانه است، به احتمال زیاد تلاش خود را کاهش خواهند داد.

یک مدیر خوب باید کارمندان را زیر نظر داشته باشد تا مراقب این افراد بی‌حرکت اجتماعی یا «تنبل‌ها» باشد. مدیر مسئول این است که مطمئن شود همه اعضای تیم سهم منصفانه خود را از کاری که به آنها سپرده شده است انجام می دهند. اگر مدیر با تنبلی اجتماعی برخورد نکند، می تواند یک محیط کاری پر استرس ایجاد کند که ممکن است به درگیری میان همکاران بینجامد.

کارآمدی گروهی

کارآمدی جمعی باور دسته به این است که می توانند سازماندهی و با هم کار کنند تا به اهداف خود برسد. ایجاد کارآمدی جمعی یک اقدام ترازمند کننده است. اگر رسیدن به اهداف بسیار آسان تلقی شود، اعضا ممکن است احساس نکنند که مجبورند تمام تلاش خود را به کار گیرند. از سوی دیگر، اگر اهداف بسیار دشوار تلقی شوند، اعضا ممکن است احساس کنند تلاش آنها اهمیتی ندارد زیرا بدون توجه به اینکه چه اندازه تلاش می کنند نمی توان به هدف رسید. در هر روی، ممکن است تنبلی اجتماعی بینجامد. اما زمانی که هدف

"درست"، دشوار اما ناشدنی نیست، تیم باور خواهد کرد که تنها اگر با هم سخت کار کنند می‌توانند باهم به آن برسند. نمونه بارز اینها در کشور های چین، کره، و ژاپن یافت میشوند.



روانشناس آلبرت بندورا در مورد رابطه بین کارآمدی و عملکرد شغلی تحقیق کرد و دریافت که هر یک بر دیگری تأثیر می گذارد. وقتی یک تیم به موفقیت هایی دست پیدا می کند، می تواند خودباوری و این باور را ایجاد کند که می تواند به موفقیت های بیشتری برسد. کارآیی جمعی به دست امده، به نوبه خود، شانس فرازمندی تیم را بیشتر می کند. اما یک مارپیچ رو به پایین زمانی رخ می دهد که هم کارکرد و هم کارایی گروهی پایین

باشد. کارکرد سست، اعضای تیم را زیر سوال می برد و کاهش کارآیی گروهی به کارکرد ضعیف تر می انجامد.

برنامه ریزی خوب و رهبری خوب هر دو می توانند کارایی گروهی را بهبود بخشند. هنگامی که وظایف مورد نیاز برای رسیدن به اهداف تیم در حال برنامه ریزی است، کارهای نخستین باید به دستاوردهای گروهی اثبات پذیر بینجامد. وقتی تیم‌ها در مراحل اولیه توسعه خود موفقیت‌هایی را تجربه می‌کنند، احتمال بیشتری برای ایجاد اثربخشی جمعی دارند. رهبری خوب یک چشم انداز روشن برای تیم فراهم می کند و دلیل مهم بودن اهداف را بیان می کند. رهبر راهنمایی، بازخورد و تشویق می کند. هنگامی که بازخورد به هنگام به گروه ها داده می شود، آنها به احتمال زیاد پیوند میان تلاش و کارکرد خود را درمی یابند.

تعارض در مشاغل دارای مفاهیم مثبت و منفی است. مقدار متوسطی از تعارض کنترل شده می تواند نوآوری و خلاقیت را تحریک کند. اما اغلب اوقات، به دلیل اینکه مدیران و اعضای تیم تکنیک های حل تعارض را درک نمی کنند، اجازه تشدید تعارض داده می شود.

تضاد منفی حل نشده می تواند حتی تیم هایی را که بالاترین عملکرد را دارند تعطیل کند.

انواع متداول درگیری تیمی



درگیری یک اتفاق رایج در تیم هاست. خود تعارض را می توان به عنوان تعاملات متضاد تعریف کرد که در آن یک طرف سعی می کند اقدامات یا تصمیمات طرف دیگر را مسدود کند. آشکار کردن تضادها در جایی که بتوان آنها را حل کرد بخش مهمی از کار رهبر یا مدیر تیم است. دو نوع اصلی تعارض تیمی وجود دارد: اساسی (گاهی اوقات وظیفه نامیده می شود) و عاطفی (یا رابطه).

تضادهای اساسی بر سر چیزهایی مانند اهداف، وظایف و تخصیص منابع به وجود می آید. به عنوان مثال، یک مهندس نرم افزار هنگام تصمیم گیری در مورد نحوه ردیابی یک پروژه، ممکن است بخواهد از یک برنامه نرم

افزاری خاص برای رابط کاربری و قابلیت های سفارشی سازی آن استفاده کند. مدیر پروژه ممکن است بخواهد از برنامه دیگری استفاده کند زیرا گزارش های دقیق تری تولید می کند. در صورتی که هیچ یک از طرفین حاضر به تسلیم شدن یا سازش در موقعیت خود نباشد، درگیری ایجاد می شود.

درگیری های عاطفی از چیزهایی مانند حسادت، ناامنی، دلخوری، یا درگیری های شخصیتی ناشی می شود. وقتی دو نفر به نظر می‌رسند که همیشه دیدگاه‌های ناهمسانی دارند و به سختی دشمنی شخصی خود را پنهان می‌کنند، درگیری عاطفی است. سبک های کاری مختلف نیز یکی از دلایل رایج درگیری های عاطفی است. جولیا برای تمرکز به آرامش و سکوت نیاز دارد، اما همکارش در دفترش قسم می خورد که نواختن موسیقی خلاقیت او را تحریک می کند. اگر نتوانند به یک راه حل قابل اجرا برسند، هر دو در نهایت ناامید می شوند.

تعارض می تواند سودمند باشد

همه درگیری ها منفی نیستند. همانطور که برخی از انواع استرس می تواند مفید باشد، برخی از انواع تعارض نیز می تواند مفید باشد. Eustress یک واکنش مثبت به استرس است که میل به دستیابی و غلبه بر چالش ها را ایجاد می کند.



به عنوان نمونه، برخی از افراد متوجه می شوند که بهترین کار خود را زمانی تولید می کنند که یک پایان در حال نزدیک شدن است و فشار، تولید آدرنالین را به جریان می اندازد. درگیری های تیمی همچنین می تواند نتایج مثبتی را به همراه داشته باشد، زمانی که درگیری بر روی موضوعات اساسی متمرکز شود. تعارض می تواند جرقه ایده های تازه و ایجاد نوآوری کند.

از سوی دیگر، زمانی که افراد احساس می کنند نمی‌توانند مخالف باشند یا نظرات متفاوتی ارائه دهند، ایده‌های جدیدی نمی‌توانند ظاهر شوند. گروه‌اندیشی ذهنیتی است که زمانی ایجاد می‌شود که افراد برای اجماع و هماهنگی تیم ارزش زیادی قائل شوند. زمانی که افراد از مخالفت با آنچه اکثر اعضای گروه – به ویژه اعضای مسلط – فکر می کنند می ترسند، رایج است. درجاتی از تعارض به تیم ها کمک می کند تا از تفکر گروهی اجتناب کنند و گروه را مجبور به انتخاب بر اساس تصمیم گیری منطقی می کند.

اگر همکاری بیش از حد وجود داشته باشد، بهترین ایده ها ممکن است هرگز به اشتراک گذاشته نشوند و اثربخشی تیم به خاطر کارایی قربانی شود. به همان دلایلی که تنوع به نیروی کار منفعت می دهد، ترکیبی از ایده ها و نظرات باعث بهبود عملکرد تیم و تصمیم گیری می شود. با این حال، اگر درگیری بیش از حد وجود داشته باشد، هیچ کاری نمی‌توان انجام داد. کارکنان تیم از رضایت و انگیزه کمتری برخوردار می شوند و ممکن است به تنبلی اجتماعی روی آورند یا حتی ممکن است به دلیل ناامیدی در برابر دیگر اعضا کار کنند.

علل متداول تعارض

برخی از علل رایج تعارض منفی در تیم ها به شرح زیر است:



تضاد اغلب زمانی به وجود می آید که اعضای تیم به جای مسائل کاری (ماهوی) روی مسائل شخصی (عاطفی) تمرکز کنند. انریکو برای گرفتن مدرکش به مدرسه شبانه می‌رود، اما دیر سر کار می‌آید و به جای تمرکز روی کار، وقت خود را صرف تحقیق می‌کند. سایر اعضای تیم باید سستی او را بردارند. آنها می توانند با انریکو مقابله کنند و خواستار مشارکت کامل او شوند، می توانند در حالی که تنش ها همچنان در حال افزایش

است او را نادیده بگیرند، یا می توانند از سرمربی شکایت کنند. همه گزینه ها عملکرد تیم را کاهش می دهند.

رقابت بر سر منابع، مانند اطلاعات، پول، منابع یا دسترسی به فناوری نیز می تواند باعث تعارض شود. قرار است ماریا بعدازظهرها از آزمایشگاه استفاده کند، اما جیسون مرتباً از زمان تعیین شده خود بیشتر می گذرد و کار ماریا آسیب می بیند. ماریا ممکن است سعی کند با انکار چیزی که جیسون به آن نیاز دارد، مانند اطلاعات، یا با شکایت از سایر اعضای تیم، "به یک اندازه" برسد.

خرابی های ارتباطی باعث تعارض می شود و سوء تفاهم ها در تیم های مجازی و تیم هایی با اعضای بین فرهنگی تشدید می شود. مدیر پروژه باید در انتظارات خود از همه اعضای تیم دقیق باشد و به راحتی در دسترس باشد. هنگامی که اعضا به طور مستقل کار می کنند، بسیار مهم است که درک کنند که مشارکت آنها چگونه بر تصویر بزرگ تأثیر می گذارد تا با انگیزه بمانند. کارل نمی‌توانست بفهمد که چرا لاتیشا وقتی با گزارش‌هایش دیر می‌آمد، با او عصبانی بود - او به او گزارش نمی‌داد. او متوجه نشد که او برای تکمیل تکالیفش به داده های

او نیاز دارد. او در نهایت استعفا داد و تیم یک کارمندخوب را از دست داد.

روحیه تیم ممکن است به دلیل شرایط کاری بیرونی مانند شایعات کوچک سازی یا ترس از اینکه رقابت آنها را به بازار شکست دهد، ضعیف باشد. یک مدیر باید بداند که چه شرایط خارجی بر عملکرد تیم تأثیر می گذارد.

رویکردهای رایج برای حل تعارض



پنج رویکرد یا سبک رایج برای مدیریت تعارض منفی وجود دارد. هر یک از رویکردها درجاتی از همکاری و

قاطعیت را با هم ترکیب می کنند. هر یک از آنها بیشتر در موارد خاص مؤثر است و در موارد دیگر مؤثر نیست. یک مدیر مسئولیت دارد مطمئن شود که فرآیند حل تعارض - هر رویکردی که دنبال شود - بی‌طرفانه و با احترام برای همه طرف‌های درگیر اجرا می‌شود. در نهایت، کارشناسان معتقدند که بهتر است برای جلوگیری از تشدید تنش که بر عملکرد تیم تأثیر می گذارد، زودتر به تعارض رسیدگی شود. این پنج رویکرد در زیر آورده شده است.

نادیده گیری (به هیچ روی)

به ندرت، اما گاهی ، بهترین رویکرد برای درگیری نادیده گرفتن آن است. هنگامی که دلیل تعارض بی اهمیت است (مانند زمانی که شخصی به طور ناخواسته یک ایمیل را کنار گذاشته است) یا زمانی که انتظار برای اطلاعات بیشتر به حل تعارض کمک می کند، رویکرد اجتنابی مناسب است. مدیر ممکن است بخواهد از تعارض اجتناب کند اگر بخواهد اعضای تیم به طور غیررسمی و به تنهایی به آن رسیدگی کنند - و اگر تعارض به میزان بسیاری در کارکرد تیم درهمروی نداشته باشد. اگر هیچ راه حلی برای حل تعارض وجود نداشته باشد

(وضعیت "بازنده-بازنده") ممکن است یک مدیر تصمیم بگیرد که از یک دشواری دوری کند. مورد یک سرکارگر محبوب در بخش موجودی یک شرکت خرده فروشی بزرگ را در نظر بگیرید که کمتر از سه ماه تا بازنشستگی او باقی مانده است. او زود کار خود را رها کرده بود و روی هم به مسئولیت های خود عمل نمی کرد. گزارش های او برایش بهانه و پوشش بود. مدیر احساس تعارض می کرد زیرا سرکارگر نمونه بدی را ارائه می کرد، اما مدیر این را نادیده می گرفت تا روحیه تیم آسیب نبیند. اما این یک سناریوی "بدون برد" بود.

تسلط (به روش من)

سبک مسلط ("راه من یا بزرگراه") ممکن است در واقع یک واکنش مناسب در شرایط اضطراری یا زمانی که اقدام سریع و قاطع مورد نیاز است باشد. همچنین ممکن است تنها رویکرد مؤثر برای تصمیم گیری های نامطلوب یا زمانی که اعضای تیم شخصاً تحت تأثیر قرار می گیرند، باشد. باز هم تصور کنید که یکی از اعضای محبوب و ارشد تیم اظهارات تحقیرآمیز و توهین آمیزی در مورد یکی دیگر از اعضای تیم داشته باشد. هدف از آن دسته ای نیست که شاکی شود، اما

شنیده اید که او ناراضی است و به رها کردن تیم فکر می کند. ممکن است وسوسه شوید که آنها را دور هم جمع کنید تا مشکلات را حل کنید، اما یک رویکرد بهتر می‌تواند این باشد که به عضو ارشد تیم بگویید که رفتار او بر عملکرد تیم تأثیر می‌گذارد، به او متکی هستید تا حرفه‌ای‌تر رفتار کند، و این کار را انجام خواهید داد. نظارت بر وضعیت.

سازش (نیمه راه)

سازش می تواند یک رویکرد موثر باشد

زمانی که استدلال های هر دو طرف به یک اندازه منطقی باشد.

زمانی که شرکت کنندگان از نظر وضعیت نسبتاً برابر باشند.

زمانی که هر دو طرف حاضرند چیزی را کنار بگذارند.

زمانی که زمان یا مصلحت یک عامل باشد.

مهندس نرم افزاری از یک برنامه نرم افزاری خاص برای ردیابی پروژه برای رابط کاربری و قابلیت های سفارشی سازی آن استفاده می کند. مدیر پروژه می خواست از

برنامه متفاوتی استفاده کند زیرا گزارش های دقیق تری ارائه می کرد. به عنوان یک مصالحه، مهندس نرم افزار موافقت کرد که نرم افزار را برای تولید دو گزارش کلیدی سفارشی کند و مدیر پروژه نیز موافقت کرد که از انتخاب برنامه مهندس پشتیبانی کند.

سازگار (به روش شما)

زمانی که شما موافق باشید که حق با یکی از اعضای تیم است، ممکن است یک استراتژی موثر برای حل تعارض باشد. همچنین اگر احساس شدیدی نسبت به نتیجه ندارید، اگر می‌خواهید حسن نیت اعضای تیم را به دست آورید، یا اگر در آن زمان خاص مهم‌تر است که کل تیم را در حال فعالیت و همکاری نگه دارید، می‌تواند رویکرد خوبی باشد.

همکاری (به روش ما)

رویکرد مشارکتی به عنوان رویکرد برد-برد نیز شناخته می شود. بیشتر در درگیری‌های پرمخاطره استفاده می‌شود، زمانی که دستیابی به یک راه‌حل برای مسائلی که به دقت بررسی نمی‌شوند بسیار مهم است. برای استفاده موفقیت آمیز از رویکرد مشارکتی به مهارت

زیادی نیاز است. مذاکره و میانجیگری انواعی از همکاری هستند که معمولاً در موقعیت‌های رسمی مانند مذاکرات کارگری یا ایجاد قراردادهای کاری برای مدیریت ارشد انجام می‌شوند. مذاکره و میانجیگری زمانی مؤثرتر است که هر دو طرف چیزی برای به دست آوردن و چیزی برای از دست دادن داشته باشند و زمانی که وابستگی متقابل زیادی وجود دارد.

بخش ششم

ساخت و اداره گروه پروژه



فرآیند جذب تیم پروژه فعالیتی است که امکان انتخاب و تایید در دسترس بودن منابع انسانی را با توجه به فهرست مهارت ها و معیارهای لازم برای انتخاب نیروی انسانی به منظور به دست آوردن تیم لازم برای انجام کار پروژه فراهم می کند.

فرآیند توسط تیم مدیریت پروژه مدیریت می شود. مدیر پروژه فردی است که اختیار مدیریت فرآیند استخدام و تصمیم گیری در مورد اعضای تیم را دارد. در هنگام

انتخاب و تصمیم گیری در مورد اعضای تیم، معیارهای تیم کسب پروژه زیر باید در نظر گرفته شود:

سطح تجربه مورد نیاز در پروژه ها و فعالیت های مناسب. مدیر پروژه تمام اطلاعات مربوط به سطح تجربه فعلی اعضای تیم را جمع آوری می کند تا آن را با سطح تجربه مورد نیاز مقایسه کند.

میزان علاقه. مدیر پروژه تعریف می کند که آیا عضو تیم به شرکت در پروژه علاقه مند است و چرا.

صلاحیت های شخصی. مدیر پروژه از طریق مصاحبه و پرسشنامه به مهارت ها و استعدادهای شخصی اعضای تیم نگاه می کند و نحوه کار این عضو تیم با سایر اعضای تیم پروژه را اندازه گیری می کند.

دسترسی. مدیر پروژه تشخیص می دهد که آیا عضو تیم پروژه مورد نظر برای پروژه در دسترس است یا خیر. مدیر پروژه باید با مدیران عملکردی در مورد در دسترس بودن اعضای تیم بالقوه تصمیم گیری کند.

دانش. مدیر پروژه شایستگی و مهارت اعضای تیم پروژه در دسترس را شناسایی می کند.

روشهای جذب تیم پروژه



با استفاده از معیارهای تیم پروژه، مدیر پروژه و اعضای تیم مدیریت پروژه روشی را برای جذب تیم انتخاب می کنند. چندین روش استاندارد کسب تیم پروژه وجود دارد، از جمله موارد زیر:

روش پیش تکالیف امکان انتخاب اعضای تیم را به صورت پیشرفته، قبل از شروع پروژه فراهم می کند. این روش در شرایطی استفاده می شود که اجرای پروژه به تخصص افراد خاصی بستگی دارد که یک پیشنهاد رقابتی به پروژه ارائه می دهند.

روش تیم سازی مجازی زمانی مورد استفاده قرار می گیرد که کل پروژه یا بخش قابل توجهی از آن توسط گروه هایی از افراد انجام شود که نقش ها و مسئولیت های خود را با صرف زمان کم یا بدون صرف ارتباطات و همکاری رودررو انجام دهند. تیم های مجازی از وسایل ارتباطی الکترونیکی (مانند ایمیل و ویدئو کنفرانس) برای انجام وظایف پروژه استفاده می کنند. یک محیط تیم مجازی مبتنی بر برنامه ریزی ارتباطی است، بنابراین مدیر پروژه باید اطمینان حاصل کند که تیم های مجازی همه ابزارهای ارتباطی مورد نیاز برای مشارکت در پروژه را دارند.

روش مذاکره امکان تعیین تکالیف کارکنان را بین چندین پروژه فراهم می کند تا اطمینان حاصل شود که هر یک از پروژه ها دارای منابع انسانی شایسته در چارچوب زمانی مورد نیاز هستند. این روش مستلزم توسعه و استفاده از مدل‌های تفویض اختیار و تخصیص مجدد برای انجام وظایف کارآمد کارکنان با در نظر گرفتن مزایا و دیده شدن پروژه‌های رقیب است.

روش های جذب تیم را می توان به طور جداگانه یا با هم برای به دست آوردن تیم پروژه مورد استفاده قرار

داد. وقتی همه اعضای تیم وظایف مناسبی داشته باشند، پروژه پرسنل می شود. سپس فرآیند جذب تیم پروژه به پایان می رسد و خروجی های تیم پروژه اکتسابی زیر را ایجاد می کند:

اسناد تعیین تکلیف کارکنان پروژه - شامل نام اعضای تیم پروژه، یادداشت های اعضای تیم و فهرست راهنمای تیم پروژه است.

برنامه‌های کاری – در دسترس بودن اعضای تیم را مستند کنید و شامل دوره‌های زمانی است که هر عضو تیم می‌تواند با در نظر گرفتن تضادهای زمان‌بندی، مانند زمان تعطیلات و تعهد به پروژه‌های دیگر، روی پروژه کار کند.

به روز رسانی های برنامه مدیریت پروژه - به عناصری از برنامه مانند برنامه منابع انسانی و نیازهای کارکنان مربوط می شود.

فرآیند توسعه تیم پروژه



فرآیند توسعه تیم پروژه فعالیتی است که امکان بهبود تعاملات داخلی و خارجی اعضای تیم، توسعه شایستگی ها و مهارت های آنها و بهینه سازی محیط کلی تیم را به منظور افزایش عملکرد پروژه فراهم می کند.

فرآیند توسعه تیم پروژه با مدیریت کار تیمی با در نظر گرفتن تمام عوامل تیم سازی مانند تنوع فرهنگی، جو تیم و محیط جهانی مرتبط است. مدیریت کار تیمی و تیم سازی باید در چارچوب ارتباط شفاف و به موقع بین اعضای تیم در کل چرخه عمر پروژه سازماندهی و اجرا شود.

اهداف توسعه تیم پروژه

این فرآیند اهداف اصلی توسعه تیم پروژه زیر را دنبال می کند:

بهبود مهارت ها و شایستگی های فنی اعضای تیم برای افزایش احتمال دستیابی به نتایج پروژه در زمینه کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت و کاهش زمان بندی.

بهبود توافق درونی و شناخت شخصی در بین اعضای تیم برای تقویت روحیه، کاهش تعداد درگیری ها و بهبود بهره وری.

ایجاد یک فرهنگ تیمی پویا برای بهبود روحیه تیمی و همکاری بین اعضای تیم برای کمک به اشتراک گذاری دانش و تخصص بهتر.

برای دستیابی به این اهداف توسعه تیم، خروجی های به دست آمده در طول فرآیند کسب تیم پروژه استفاده می شود. اسناد تعیین تکلیف کارکنان پروژه، برنامه های منابع و برنامه منابع انسانی امکان دستیابی به موارد زیر را فراهم می کند:

۱-ایجاد لیستی از اعضای تیم که در فعالیت های توسعه تیم پروژه شرکت خواهند کرد.

۲-تعیین زمان هایی که اعضای تیم می توانند در فعالیت های توسعه تیم پروژه شرکت کنند.

۳-شناسایی راهبردهای آموزشی و توسعه برای بهبود عملکرد اعضای تیم.

روش های توسعه تیم پروژه



توسعه تیم پروژه یک فرآیند مستمر است، نه یک فرآیند آنی. چهار روش اساسی برای ایجاد یک تیم پروژه سازنده وجود دارد که قادر به تکمیل دقیق و مؤثر محدوده پروژه باشد. روش های توسعه تیم پروژه در زیر نشان داده شده است:

روش فعالیت‌های تیم‌سازی به ایجاد روابط بین‌فردی قابل اعتماد، دوستانه و طولانی‌مدت بین اعضای تیم پروژه کمک می‌کند تا به آنها کمک کند رو در رو با هم کار کنند، از مکان‌های دور کار کنند و به احساس اعتماد و اطمینان دست یابند. فعالیت های تیم سازی ممکن است با هدف جلوگیری از تعارضات و حل مشکلات تیم باشد. این روش به شما امکان می دهد از پنج مرحله تیم سازی استفاده کنید:

۱-**شکل‌دهی** به اعضای تیم اجازه می‌دهد تا در مورد علایق و نگرانی‌های یکدیگر جمع شوند و یاد بگیرند.

۲-**طوفان** به اعضای تیم اجازه می دهد تا سلسله مراتب تیم و نقش های تیم رسمی و اطلاعاتی را دریابند. مرحله برای کنترل اعضای تیم حیاتی است.

۳-**هنجاربندی** به رهبران تیم اجازه می دهد تا الزامات و استانداردهایی را برای کار پروژه تعیین کنند.

۴-**اجرا** به اعضای تیم اجازه می دهد تا روی انجام کار پروژه به عنوان یک تیم تمرکز کنند. در این مرحله تیم های با عملکرد بالا ایجاد می شوند و با هم افزایی کار می کنند.

۵-**روش آموزش تیمی** امکان بهبود شایستگی های اعضای تیم پروژه را از طریق جلسات آموزشی رسمی و غیررسمی مانند کلاس های درس، سمینارها و وبینارهای آنلاین، آموزش در حین کار، مشاوره و مربیگری فراهم می کند. برنامه جلسات آموزشی در طرح منابع انسانی پروژه مشخص شده است.

روش هم‌مکانی تیم اجازه می‌دهد تا همه اعضای تیم، که ممکن است در مکان‌های متفاوت باشند، در یک مکان فیزیکی قرار گیرند تا توانایی‌های آنها برای انجام کار پروژه بهبود یابد. این روش مستلزم ایجاد استراتژی‌های هم‌محلی برای سازماندهی جلسات تیمی است. مکان مشترک تیم جایگزینی برای فعالیت های تیم مجازی است.

روش پاداش و به رسمیت شناختن اجازه می دهد تا رفتار مناسب اعضای تیم را با استفاده از انگیزه های مالی و غیر مالی به منظور ایجاد انگیزه در اعضای تیم، ایجاد تقویت مثبت و افزایش حمایت در بین اعضای تیم، شناسایی و پاداش دهید.

ارزیابی عملکرد تیم



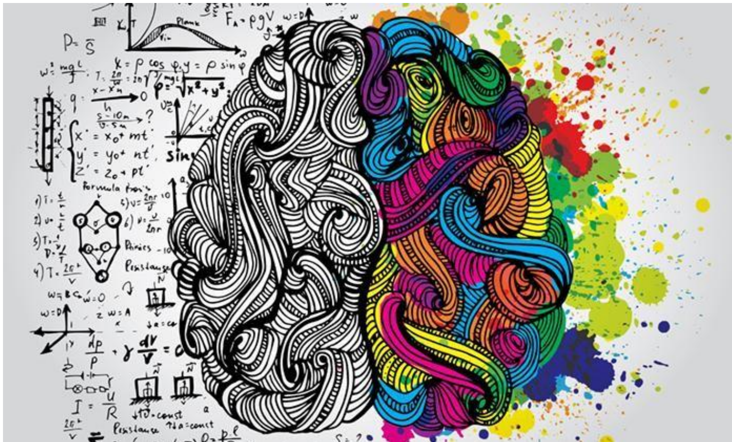
توسعه تیم پروژه باید به منظور شناسایی موفقیت فعالیت های توسعه تیم و استراتژی های تیم سازی ارزیابی شود. ارزیابی تلاش های توسعه تیم را می توان با استفاده از شاخص های ارزیابی عملکرد تیم زیر بدست آورد:

۱- بهبود مهارت‌ها و شایستگی‌های اعضای تیم که به اعضای تیم اجازه می‌دهد تا تکالیف را به نحو احسن انجام دهند.

۲-کاهش نرخ جابجایی کارکنان

۳-هماهنگی گروهی بهبود یافته که به افزایش کارکرد کلی پروژه کمک می کند.

فرآیند مدیریت تیم پروژه



فرآیند مدیریت تیم پروژه فعالیتی است که امکان ردیابی عملکرد اعضای تیم، استفاده از بازخورد، حل مسائل استراتژیک و عملیاتی و مدیریت تغییرات به منظور بهینه سازی عملکرد پروژه را فراهم می کند.

فرآیند مدیریت تیم پروژه به چالش های مدیریت تیم خاص مرتبط با ارتباطات، شناخت و ارزیابی اهداف تیم می پردازد. مدیر پروژه مسئولیت مدیریت تیم پروژه و تضمین موفقیت فعالیت های مدیریت تیم را بر عهده می گیرد. مدیر پروژه باید مهارت های بین فردی زیر را برای مدیریت تیم پروژه داشته باشد و از آنها استفاده کند:

رهبری یک مهارت حیاتی برای تیم سازی و مدیریت کار تیمی است. سطح بالای رهبری به مدیر پروژه این امکان را می دهد که با چشم انداز پروژه ارتباط برقرار کند و تیم پروژه را برای دستیابی به عملکرد بالا سازماندهی کند.

تأثیرگذاری برای تأثیرگذاری بر سهامداران پروژه و تصمیمات آنها حیاتی است. مدیر پروژه باید این مهارت بین فردی را برای دستیابی به توافقات متقابل با اعضای تیم پروژه و رسیدگی به مسائل مهم توسعه دهد.

تصمیم گیری موثر توانایی انجام فرآیند تصمیم گیری است که مستلزم انجام مذاکرات با سهامداران و تیم پروژه به منظور مطالعه عوامل محیطی، توسعه کیفیت شخصی اعضای تیم، تحریک خلاقیت تیم و مدیریت ریسک ها و فرصت ها است.

روش های مدیریت تیم پروژه



این فرآیند شامل استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های خاص مدیریت تیم پروژه است که در زیر فهرست شده‌اند:

روش ارتباط و نظارت برای پیگیری کار جاری و نگرش اعضای تیم پروژه استفاده می شود. مدیر پروژه با استفاده از مکالمه زنده و مشاهده، با اعضای تیم ارتباط برقرار می کند و دستاوردهای آنها را در زمینه نتایج، دستاوردها و مسائل بین فردی بررسی می کند.

روش ارزیابی کارکرد به اندازه‌گیری عملکرد اعضای تیم پروژه اجازه می‌دهد تا نقش‌ها و مسئولیت‌های تیم پروژه را روشن کند، بازخورد سازنده را بررسی کند، مسائل

حل‌نشده را کشف کند، برنامه‌های آموزشی فردی را توسعه دهد، و اهداف خاصی را برای فعالیت‌های پروژه آینده ترسیم کند.

روش مدیریت تعارض به مدیریت تعارضات در یک محیط تیمی اجازه می دهد تا به بهره وری بالاتر و روابط کاری مثبت بین اعضای تیم دست یابد. این روش در فرآیند مدیریت تضاد مورد استفاده قرار می گیرد و توسط مدیر پروژه مدیریت می شود. هنگام خوشبو کردن فرآیند مدیریت تعارض باید ویژگی های زیر را در نظر گرفت:

ماهیت تعارض: یک درگیری ممکن است یک موضوع تیمی یا فردی باشد.

گشودگی به درگیری ها.

زمان: حل تعارض باید بر زمان حال متمرکز شود، نه گذشته.

موفقیت در فرآیند مدیریت تعارض مستلزم بکارگیری سبک های مختلف حل تعارض است و مدیر پروژه هنگام تصمیم گیری در مورد سبک حل تعارض باید عوامل زیر را در نظر بگیرد:

شدت و اهمیت تعارض، زمان در دسترس برای حل تعارض، بازیکنان درگیر در تعارض و موقعیت آنها نسبت به درگیری و انگیزه برای حل تعارض

تکنیک **ثبت مسائل** اجازه می دهد تا در مورد تمام مسائلی که در طول دوره پروژه رخ داده اند، سوابق ایجاد کنید تا اسناد ثبت مسائل (گزارش های مشکل) ایجاد شود. گزارش های مشکل به نظارت بر افراد مسئول مسائل و رفع موانعی که اعضای تیم پروژه را از اجرای اهداف و اهداف باز می دارند، کمک می کند.

اجرای روش ها و تکنیک ها منجر به تقویت کار تیمی، یکپارچه سازی تلاش های مشترک اعضای تیم و دستیابی به عملکرد بالا می شود. به طور خاص، خروجی های زیر را می توان از اجرای موفقیت آمیز فرآیند مدیریت تیم پروژه به دست آورد:

درخواست‌های تغییر در طول فرآیند تولید و به تیم مدیریت پروژه ارسال می‌شوند. درخواست های تغییر امکان کاهش احتمال یا وقوع مشکل را فراهم می کند و تأثیر منفی بر فعالیت های پروژه را کاهش می دهد. هدف اصلی درخواست‌های تغییر، اطمینان از توسعه اقدامات پیشگیرانه برای کاهش غیبت اعضای تیم،

دستیابی به شفاف‌سازی مناسب نقش، و اجتناب از شکاف‌ها در زمان‌بندی پروژه و زمان‌بندی است.

به‌روزرسانی‌های برنامه مدیریت پروژه عموماً شامل تغییراتی در نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات اعضای تیم می‌شود که همگی بخشی از برنامه مدیریت کارکنان هستند.

دارایی های سازمان مدیریت پروژه شامل مستندات آموخته شده، سوابق تاریخی، الگوهای مختلف و استانداردها است. همه این اطلاعات را می توان جمع آوری کرد و بعداً در پروژه های آینده استفاده کرد.

رهبران تیم چه کمکی می توانند انجام دهند

در طول اولین جلسه تیم پروژه خود، با توضیح دادن به طور خاص شروع کنید که هر فرد روی چه چیزی کار خواهد کرد. در مرحله بعد، پروژه را توضیح دهید تا همه در مورد مشارکت و نتایج مورد انتظار خود شفاف باشند. اگر هدف پروژه افزایش جذب مشتری است، می توانید توضیح دهید که رشد ماه به ماه متوقف شده است و استراتژی شما برای حل این مشکل عبارت است از:

دریابید که چه چیزی باعث رشد دشواری ها شده است.

برنامه ای برای رفع مشکل ارائه دهید.

طرح را عملی کنید.

در این مرحله، توضیح دهید که چگونه از هر یک از اعضای تیم انتظار می‌رود کمک کند. به عنوان مثال، به طراحان اطلاع دهید که رابط کاربری بررسی خواهد شد تا ببینیم آیا فرصتی برای بهبود وجود دارد یا خیر.

در نهایت، نقشه راه پروژه را به اشتراک بگذارید تا تیم بتواند نقطه شروع، نقاط بررسی پیشنهادی و هدف نهایی را ببیند. این به آنها بینشی نسبت به هدف بزرگتر می دهد، اما همچنین جدول زمانی را به افزایش های کوچکتر تقسیم می کند.

با تیم های راه دور، تا زمانی که تقریباً به یک ضرب الاجل نرسیده اید، به راحتی می توانید بر اساس فرضیات کار کنید - و سپس متوجه شوید که به نتیجه مورد نیاز خود نرسیده اید. با برگزاری جلسات مستقل روزانه یا گزارش پیشرفت در اواسط هفته به تیم خود کمک کنید تا با

یکدیگر ارتباط برقرار کنند تا ببینند آیا همه در مسیر درست هستند و مواد مورد نیاز خود را دارند یا خیر.

برای همه - از جمله شما - آسان است که وارد یک تونل شوید و روی لیست کارهای خود تمرکز کنید. مطمئن شوید که همه هر روز یا هفته به عقب برمی‌گردند تا به تصویر بزرگ‌تر نگاه کنند.

به تیم یادآوری کنید که مرتباً شخصاً یا از طریق چت فوری با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، اما از راه خود دوری کنید. اگر مجبور به پاسخگویی به سوالات مکرر و برنامه ریزی نشده در مورد کاری که روی آن کار می کنند، زمان را تلف کرده و تمرکز خود را از دست می دهند. اعضای تیم را تشویق کنید تا برنامه‌ای پر از زمان‌های بزرگی تهیه کنند که عاری از وقفه‌هایی مانند جلسات یا ورود به جلسه باشد. در این دنیای اعلان‌های مداوم، برای مردم آسان است که از ریل خارج شوند و فراموش کنند که کدام اهداف واقعا مهم هستند. این امر به ویژه برای تیم های خلاق و توسعه مهم است.

وقتی به گذشته نگاه می کنید تا فرصت هایی برای بهبود پیدا کنید، یک جلسه طوفان فکری با تیم خود ترتیب دهید. از اعضای تیم خود بخواهید ایده هایی را برای به

اشتراک گذاشتن در جلسه آماده کنند. به عنوان مثال، از اعضای تیم این نوع سوالات را بپرسید تا خوبی ها و بدی های هر پروژه را کشف کنید:

چه چیزی را در مورد فرآیند معرفی تیم و پروژه تغییر می دهید؟

چه مدارک اضافی برای حل مشکل نیاز داریم؟

رهبران تیم چه نوع حمایتی می توانند ارائه دهند؟

چه کارهایی بیشترین زمان را گرفت؟

اگر بخواهید دوباره پروژه مشابهی را انجام دهید، چه اعضای تیمی را به عنوان اضافه یا حذف می کنید

راهی برای بهبود کارایی و تخصص تیم؟

کدام ابزار بهتر عمل کرد؟ کدام مانع پیشرفت شد؟

ابزارهایی برای استفاده



یک نرم‌افزار مدیریت پروژه را انتخاب کنید که به شما امکان می‌دهد کل پروژه را برنامه‌ریزی کنید و ضرب‌الاجل‌ها و مسئولیت‌هایی را تعیین کنید تا همه بتوانند ببینند چه وظایفی باید انجام شوند. یک ابزار مدیریت پروژه مبتنی بر ابر مانند Teamwork Projects این گزینه‌ها را با مجوزهای دقیق برای حفظ حریم خصوصی فراهم می‌کند و به همه اعضای تیم اجازه می‌دهد فایل‌ها یا سایر وثیقه‌ها را پیوست کنند تا مواد در یک مکان در دسترس باشند.

برای تطبیق تیم های راه دور خود و اطمینان از اینکه اولین جلسه تیم پروژه شما سازنده است، از یک پلت فرم کنفرانس ویدیویی مانند زوم استفاده کنید. به این ترتیب اعضای تیم می توانند از هر جایی با هم ملاقات کنند و صفحه نمایش خود را به اشتراک بگذارند تا همه بتوانند جزئیات پروژه را به طور همزمان ببینند. جلسه را در پروژه های کار تیمی ضبط و ذخیره کنید تا در صورت نیاز به یادآوری بحث، اعضای تیم بتوانند در هر زمانی از آن بازدید کنند.

فناوری به روز رسانی روزانه را بسیار ساده می کند. می توانید از چت کار گروهی برای اشتراک‌گذاری اطلاعات استفاده کنید، یا می‌توانید جلسات هفتگی ۱:۱ را با هر یک از اعضای تیم در Zoom برگزار کنید، سپس یادداشت‌های جلسه را در Confluence ذخیره کنید. در پروژه‌های کار تیمی، می‌توانید گزارش‌های پیشرفت فوری ایجاد کنید که می‌توانید با کل تیم و/یا سهامداران به اشتراک بگذارید. بسیاری از تیم ها متوجه می شوند که این به روز رسانی آسان وضعیت به هر یک از اعضای تیم کمک می کند تا به طور مستقل در مورد مدیریت زمان خود نیز پاسخگو باشند. آنها می توانند

آنچه را که در راه است یا تغییراتی که در زمان واقعی اتفاق می افتد را ببینند و بر اساس آن تنظیم کنند.

برای اینکه تیم شما با وقفه های کم به طور مشترک کار کند، آنها به ابزارهایی نیاز دارند که به طور مستقیم عمل کنند و در زمان آنها صرفه جویی کنند. ابزارهایی را بیابید که به ساعت ها آموزش نیاز ندارند و عملکردهای اساسی را برای انجام کار به طور خودکار انجام دهید. به عنوان مثال، اگر پروژه شامل به‌روزرسانی رسانه‌های اجتماعی، ارسال کمپین‌های بازاریابی ایمیلی یا حتی ایجاد آهن‌ربا باشد، ابزاری مانند HubSpot برای این سطح از اتوماسیون بازاریابی عالی است. قبل از متعهد شدن به یک ابزار، به تیم خود زمان بدهید تا با آن کار کنند و آن را آزمایش کنند تا مطمئن شوند که مطابق با نیازهایشان است. بسیاری از ابزارها آزمایشات رایگان ارائه می دهند، بنابراین از آن زمان برای آزمایش و بررسی سازگاری آن با سایر محصولاتی که استفاده می کنید استفاده کنید. با شروع با یک آزمایش رایگان، شما این آزادی را دارید که قبل از متعهد شدن به محصول، تا حد امکان در مورد آن اطلاعات کسب کنید.

ممکن است برنامه ریزی برای یک ملاقات حضوری امکان پذیر نباشد، به خصوص اگر پروژه های شما زمان کوتاهی داشته باشند. در عوض، از Zoom برای میزبانی جلسه توجیهی استفاده کنید. یک دستور کار ایجاد کنید و یک سند برای پیگیری ایده ها و نظرات در طول جلسه ایجاد کنید. پس از آن پیوندی به این یادداشت‌های جلسه به اشتراک بگذارید تا همه به آن دسترسی داشته باشند و بعداً بتوانند آن را مرور کنند. دستور کار را طوری سازماندهی کنید که هر یک از اعضای تیم پنج تا ده دقیقه فرصت داشته باشند تا درباره بینش ها و ایده های خود صحبت کنند. برای مرور ایده‌هایی که تیم به اشتراک می‌گذارد و پاسخ به سؤالات، زمان بیشتری در نظر بگیرید. و سخن پایانی اینکه:

انعطاف پذیر باشید و در حین حرکت یاد بگیرید

تیم های راه دور شما ۵ مرحله توسعه تیم را پشت سر می گذارند، چه راهنمایی های شما را داشته باشند یا نه، اما زمانی می توانید پیشرفت آنها را تسریع کنید که بدانید چگونه در این راه از آنها حمایت کنید. وقتی بتوانید تشخیص دهید که تیم‌های شما در کدام مرحله توسعه

هستند، بسیار ساده‌تر است که دقیقاً جهتی را که آنها نیاز دارند ارائه دهید تا تمرکز و ارتباط بیشتری داشته باشند.

چه چیزی یک تیم را موفق می کند؟

عوامل متعددی به عنوان کلید موفقیت یک تیم شناسایی شده است. آنها عبارتند از:

درک مشترک از ماموریت تیم

تعهد به اهداف تیم

نقش ها و مسئولیت ها به وضوح تعریف شده است

قوانین اساسی توافق شده

یک مدل تصمیم گیری تثبیت شده

فرآیند گروهی کارآمد دارای پایبندی به ارتباطات باز، مسئولیت پذیری متقابل و خود ارزیابی مناسب است.

کار بر روی یک تیم موفق (گاهی اوقات تیم با عملکرد بالا نامیده می شود) می تواند یک تجربه هیجان انگیز و قدرتمند باشد. وقتی یک تیم خوب کار می کند، هر یک از اعضا می داند که آنها بخشی از چیزی بزرگتر از افراد درگیر هستند - که تیم بزرگتر از مجموع اجزای آن است.

اعضای تیم در تیم های با عملکرد بالا این حس را دارند که تیم می تواند بر موانع غلبه کند و اهداف خود را محقق کند. ارتباط باز است؛ اعضا می توانند نظرات خود را بیان کنند و بدانند که تفاوت عقاید ارزشمند است. مهم‌تر از همه، تیم‌های موفق فقط «احساس خوبی» ندارند، بلکه کارشان را انجام می‌دهند، ضرب‌الاجل‌ها را رعایت می‌کنند و به اهدافشان می رسند.

بخش هفتم

برنامه توسعه گروهی



هدف یک برنامه توسعه تیم شناسایی نیازهای یادگیری جمعی تیم است، در زمینه:

۱-هدف تیم و توانایی های مورد نیاز برای دستیابی به آن.

۲-حمایتی که هر یک از اعضای تیم از همکاران در دستیابی به اهداف توسعه شخصی نیاز دارد، که ممکن است به هدف تیم یا خود مدیریتی شغلی آنها مرتبط باشد.

ایجاد یک برنامه توسعه تیم کارآمد به هفت گام نیاز دارد:

۱-روشن سازید که گروه برای چه چیزی وجود دارد (هدف آن)

۲-دانش، مهارت‌ها و سایر شایستگی‌های مورد نیاز برای رسیدن به هدف: الف) در سطح کافی خوب و ب) به‌عنوان یک تیم با عملکرد بالا، می بایست روشن شود. (بپرسید: تأثیر نداشتن این شایستگی در سطح مناسب چه خواهد بود؟)

۳- توافق کنید که کدام قابلیت‌ها در سراسر تیم مورد نیاز است (یعنی همه به آن‌ها نیاز دارند)، که به شدت تنها توسط برخی افراد و در حد متوسط یا اصلاً برای دیگران مورد نیاز است، و در صورت نیاز می‌توان به راحتی از خارج از تیم به آن‌ها دسترسی پیدا کرد.

۴- توافق کنید که چگونه می توان اینها را در برنامه های توسعه شخصی هر یک از اعضای تیم گنجاند

۵- هر یک از اعضای تیم، از جمله رهبر، برنامه توسعه شخصی کامل خود را به اشتراک می گذارد

۶- تیم به طور ژرف گفتگو می کند:

آ. چگونه می‌توانیم مسئولیت فردی و جمعی در قبال یادگیری را که باید انجام شود بر عهده بگیریم؟

ب. چگونه می توانیم از یادگیری یکدیگر پشتیبانی کنیم (مثلاً با کوچینگ مشترک)؟

ج. چگونه بر یادگیری فردی و جمعی نظارت خواهیم کرد؟

د. چه زمانی و چگونه یادگیری را مرور خواهیم کرد؟

۷-طرح توسعه تیم به یک سند رسمی تبدیل می شود که این موارد را ایجاد می کند:

آ. اهداف یادگیری

ب مسئولیت های فردی و جمعی

ج منابع مورد نیاز

د مقیاس های زمانی

در اندازه ای کوچکتر برای نمونه در اندازه ی یک پروژه و تیم سازی و نگهداری برای آن میتوان همه گفته های پیشین را به طور چکیده بیان کرد.

برنامه توسعه تیم (TDP)

Take the action points and the promised support to individuals that the team came up with during the day. Distinguish between two types of actions:

امتیازهای کاری و پایبندی داده شده را از افرادی که تیم در طول آن روز به دست آوردند، بردارید. بین دو نوع عمل تمایز قائل شوید:

• Quick wins. These are very concrete actions that are easy to implement. They can be delegated to one or two people and can be implemented quickly.

موفقیتهای سریع. اینها اقدامات بسیار ملموسی هستند که به راحتی قابل اجرا هستند. می توان آنها را به یک یا دو نفر سپرد و می تواند به سرعت اجرا شود.

• Projects. One person cannot execute a project. You will have to cooperate with multiple people over a slightly longer period to accomplish them.

• پروژه ها. یک نفر نمی تواند پروژه ای را اجرا کند. شما باید با افراد متعددی در یک دوره کمی طولانی تر برای انجام آنها همکاری کنید.

فهرستی از قراردادهای برنده سریع تهیه کنید.

Team member	Concrete action	Deadline

یک لحظه در زمان برنامه ریزی کنید که در آن تیم ارزیابی کند که بردهای سریع تا چه حد به دست آمده اند و تا چه حد باید بردهای سریع جدید به لیست اضافه شود.

لحظه تجدید در ....

آماده شده توسط...

سه پروژه تیمی با بالاترین اولویت را شرح دهید.

۱.

____

____

____

____

۲.

____

____

____

____

۳.

____

____

____

____

Name project	Who makes the first draft of the project plan?	Date of presentation

مسئولیت یک پروژه بر عهده کل تیم است. با این حال، معمولا زمانی کارآمدتر است که یک تیم فرعی ۱ تا ۳ نفره آن را راهبری می کند. آنها به طور جداگانه گرد هم می آیند تا اولین پیش نویس را از طرح پروژه ایجاد کنند. چنین طرح پروژه ای شامل یک نمای کلی از موارد زیر است:

۱. موقعیت

۲. جاه طلبی

۳. اهداف

۴. منابع (زمان، ارتباطات، منابع مالی، افراد)

۵. نقاط عطف

۶. تقسیم نقش

۷. برنامه ریزی با ضرب الاجل

۸. تاریخ برای تازه کردن

پروژه های دیگری که در ۳ مورد برتر شما قرار نمی گیرند کدامند؟ آنها را اینجا بنویسید تا بتوانید آنها را یک بار دیگر انتخاب کنید.

____
____
____
____

____
____
____
____

Rules of engagement

Effective teams have a limited set of behavioural rules of engagement. These rules determine what behaviour we expect form each other. Rules can go from very practical: “in this team we don’t do voicemails, but if you get a missed call you call back on the same day” to more social: “In this team we give instant honest feedback when something feels wrong”.

قوانین تعامل (رویارویی/ همکنش)

دسته های کارآمد مجموعه‌ای محدود از قوانین رفتاری مشارکت دارند. این قوانین تعیین می کنند که چگونه رفتاری را از یکدیگر انتظار داریم. قوانین می توانند بسیار کاربردی باشند:

«در این تیم ما پست‌های صوتی نمی فرستیم، اما اگر تماس بی پاسخی دریافت کردید، در همان روز تماس می‌گیرید.» به بخش اجتماعی‌تر: «در این تیم هنگامی که چیزی اشتباه است، بازخورد صادقانه فوری ارائه می دهیم.

برای تاثیرگذاری بیشتر در این تیم به چه قوانین تعامل نیاز دارید؟

قانون ۱:

____

____

قانون ۲:

____

____

قانون ۳:

____

____

قانون ۴:

____

____

قانون ۵:

____

____

قانون ۶:

____

____

قانون ۷:

____

____

قانون ۸:

____

____

قانون ۹:

____

____

قانون ۱۰:

____

____

برخی از عوامل موفقیت برای این قوانین تعامل وجود دارد:

• روشنی: «ما به یکدیگر احترام می‌گذاریم» خیلی مبهم است. هر کس می تواند تفسیر خود را قاعده احترام گذاشتن به یکدیگر را در این تیم بدهد وبگوید به چه معناست؟ انتخاب کنید.

مهمترین عناصر روشنی

• **قابل مشاهده:** تلاش کنید آسوده شوید که مردم به این قوانین یادآوری می شوند تا به خاطر بسپارند. همچنین، تلاش کنید آسوده شوید که شمار زیادی را برنگزینید: ۵ تا کافی است!

• **پاسخگویی:** یک آسا یا قانون باید همیشه نزدیک باشد. اگر کسی متوجه شد که یکی از هموندان یا اعضای دسته بر اساس این آساها زندگی نمیکند ، وظیفه اوست که بازخورد مستقیم بدهد!

• **ارزیابی:** یکی از راه های پاسخگو نگه داشتن افراد در برابر این آساها یا قوانین مشارکت، اجرای آن در ارزیابی های سالانه، و پیوند آنها چیزی مشخص به آنها است.

یک فهرست ایده آل برای قوانین رفتاری کامل وجود ندارد. مهمترین چیز این است که قوانین درست را در لحظه درست اجرا کنید. تنها راه برای آسوده شدن از این مورد همواره به روز نگه داشتن آنهاست.

لحظه به روز شدن در ....

آماده شده توسط ....

آوردنش به خانه

شیوه ی همکاری یک گروه در مورد فرآیند، و دست آورد یک روز کاری آن، با کارآمدی فرایند پیوند دارد . پخش کردن پیام‌های گوناگون یا بدون همسویی درباره روز کاری مانند آماده شدن برای شکست است. چیست پیامی که می خواهید به طور

گروهی به خانه بیاورید؟ چه داستان هایی برای N-1، N+1 وN+2 خواهید داشت؟

____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____

پیوندها و بن مایه ها (منابع)

Rory Burke and steve BarronProject management leadership. Building creative teams. 2nd edition © 2014 John Wiley & Sons, Ltd. ISBN 978-1-118-82540-2 (ebk)

Hans-Werner Franz, Christoph Kaletka, Bastian Pelka, Ruggiera Sarcina Building Leadership in Project and Network Management: A Facilitator's Toolset. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018 ISBN978-3-319-78268-3(eBook)

Team Mirror Team Development Plan (TDP). **Confidential document** www.unicorngroup.be

https://hr.mit.edu/learning topics/teams

https://courses.lumenlearning.com

https://asq.org/quality-resources/teams

https://www.kingstowncollege

https://mymanagementguide.com

https://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman

university press https://www.pinterest.com/ https://www.alamy.com/ https://www.boredpanda.com/ https://www.dreamstime.com/ https://www.shutterstock.com/ https://basicenglishspeaking.com/ https://jakubmarian.com/ https://www.beparsi.com/ https://www.merriam-webster.com/

https://www.grammarly.com/ https://share.america.gov/
https://dic.b-amooz.com/ https://englishlive.ef.com/
https://usadultliteracy.com/
https://www.istockphoto.com/
https://www.theidioms.com
https://dictionary.cambridge.org
https://englishstudyonline.org
https://www.messagetoeagle.com/